

Systematisch neue Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln

**Systematisch
neue
Geschäftsmodelle
entwickeln**

**Aus Szenarien
Ideen für
neue Produkte
ableiten**

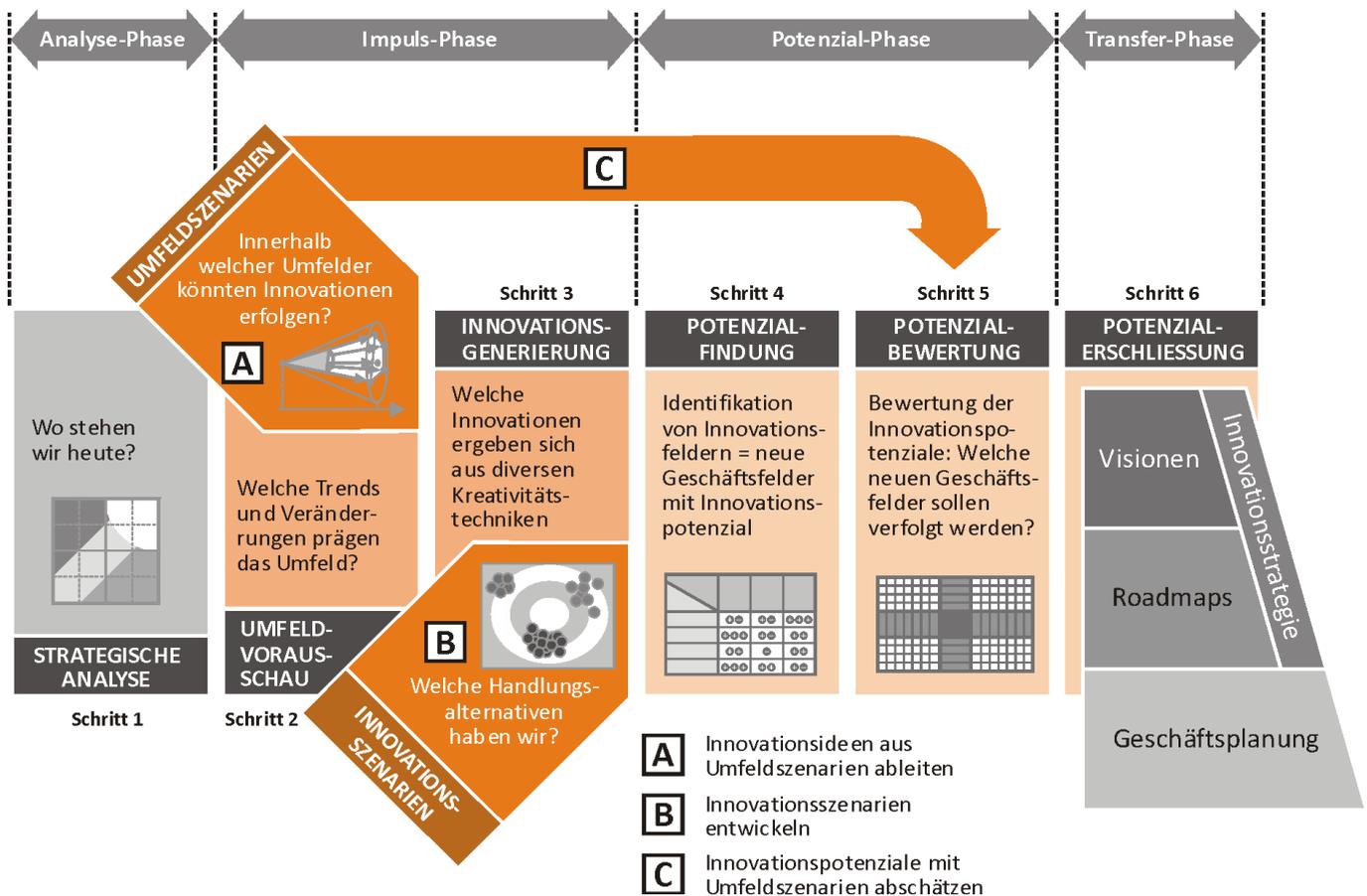
**Zukünftige
Produktumfelder
aufbereiten und
veranschaulichen**

**Zukünftige
Marktumfelder zur
Bewertung von
Produktkonzepten
nutzen**

**Marktpotenziale
für zukünftige
Produkte
abschätzen**

**Zukünftige
Geschäftsmodelle
auf ihre Robustheit
prüfen**

**Zukünftige
Marktleistungen
durch
Produktszenarien
strukturieren**



Systematisch neue Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln

Mit Szenarien Innovationen stimulieren, systematisieren und bewerten

In einem Innovationsprozess können drei grundlegende Innovationsphasen unterschieden werden, denen häufig noch eine *Analysephase* vorgeschaltet ist. In der *Impulsphase* entsteht eine erste Vorstellung des neuen Produktes, der neuen Dienstleistung oder des neuen Geschäftsmodells. Diese entsteht über einen Innovationsimpuls, der von extern und/oder intern erfolgen kann. In der *Potenzialphase* werden diese Innovationsideen bewertet. In der Praxis bedeutet dies, dass ein neues Produkt nicht ohne Zielkunden gedacht werden kann, so dass ein Geschäfts- oder Innovationspotenzial vorliegt. Die eigentliche Innovation entsteht dann in der *Transferphase*, wenn das Innovationspotenzial (also das Geschäftspotenzial einer Innovationsidee) erschlossen wird. Szenarien werden vor allem in der Impuls- und in der Potenzialphase eingesetzt:

Innovationsideen aus Szenarien ableiten: Hier geht es darum, zunächst mögliche Rahmenbedingungen für ein zu definierendes Innovationsfeld vorauszudenken. Dies kann über Markt-, Branchen-, Technologie- oder übergeordnete Umfeldszenarien erfolgen. Das Ziel ist es dann, aus diesen Szenarien konkrete Innovationen zu generieren. Eine weitere Form solcher Szenarien sind systematisch erarbeitete »Business Ecosystems«, innerhalb derer ein Unternehmen sich zukünftig positionieren können muss.

Produktszenarien und neue Geschäftsmodelle systematisch entwickeln: In einem weiteren Ansatz werden auf Basis des Szenario-Management™-Ansatzes direkt neue Produkte, Leistungspakete oder Geschäftsmodelle entwickelt. Dies sind beispielsweise unterschiedliche Produktszenarien oder vorstellbare, alternative Geschäftsmodelle.

Innovationspotenziale mit Szenarien abschätzen: Hier werden die Geschäftspotenziale der zuvor (auf unterschiedliche Art) identifizierten Innovationsfelder bewertet. Dies ist in der Regel notwendig, um festzulegen, welche Innovationsideen und -felder weiterverfolgt werden sollen. Für diese Potenzialbewertung können verschiedene Werkzeuge eingesetzt werden, wobei Szenarien aufgrund ihrer Zukunftsoffenheit eine große Rolle spielen. Bei der szenario-gestützten Potenzialbewertung kann zwischen zwei Formen unterschieden werden:

- Bei der externen Potenzialbewertung wird gefragt, wie sich das Innovationspotenzial bei unterschiedlichen Entwicklungen des Marktumfeldes darstellen würde. Hier geht es vielfach um eine Marktpotenzial-Betrachtung.
- Bei der internen Potenzialbewertung wird gefragt, ob die Innovationsfelder mit den bestehenden oder denkbaren Strategieansätzen kompatibel sind. Dies ist häufig Gegenstand von Portfolio-Analysen.



Behr-Hella Thermocontrol GmbH:

Die Zukunft der Elektronik im Fahrzeuginnenraum

Der Markt für Fahrzeugelektronik ist von einer hohen Dynamik gekennzeichnet. Um erfolgreich in diesem Umfeld agieren zu können ist es notwendig, wesentliche Veränderungen bereits frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen. Vor diesem Hintergrund strebte BHTC die Implementierung einer eigenständigen Trendbeobachtung an. Durch die Entwicklung von Zukunftsszenarien wurden hierfür die notwendigen Grundlagen geschaffen. Mit Hilfe des Szenario-Management™ wurden alternative Zukunftsbilder des Mobilitäts Umfeldes erarbeitet und auf der Grundlage von Trends hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit bewertet. Durch die Verknüpfung dieser Bilder mit ergänzenden Produktszenarien wurden die relevantesten Fahrzeugkonzepte der Zukunft identifiziert und aus diesen die zentralen Suchfelder für die Beobachtung von Technologietrends abgeleitet.



Robert Bosch GmbH:

Das zukünftige Umfeld des Bauelementegeschäfts

Der Geschäftsbereich „Automotive Electronics“ (AE) der Robert Bosch GmbH mit Hauptsitz in Reutlingen entwickelt, fertigt und vertreibt Mikroelektronik, schwerpunktmäßig für den Einsatz in Kraftfahrzeugen. Zusätzliche Geschäftsfelder sind Sensoren für die Consumer-Elektronik und Elektronik für e-Bikes. Das Produktspektrum reicht von Bauelementen (Halbleiter, Sensoren) über Steuergeräte (u. a. für Bremsregelsysteme und Motorsteuerung) bis hin zu Park-Assistenzsystemen. Um zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten im Bauelementegeschäft abschätzen zu können, wurden in drei Workshops fünf Szenarien erarbeitet, die auf insgesamt 11 Subsznarien aufbauen. Diese Zukunftsbilder wurden analysiert, beschrieben und bewertet, so dass sie eine Grundlage für strategische Entscheidungen bildeten.



BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH

Unterstützung eines Projektes »Cooling Vision 2020«

Die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH ist der größte Hausgerätehersteller in Europa und gehört zu den weltweit führenden Unternehmen der Branche. Im Entwicklungszentrum in Giengen werden die Entwicklungs- und Forschungsaktivitäten für die Kältegeräte der BSH an den weltweiten Standorten koordiniert. Um den bereits begonnenen Prozess »Cooling Vision 2020« zu unterstützen, wurden gemeinsam Szenarien entwickelt, welche später für Themenpriorisierungen und Überarbeitungen der Innovationsstrategie des Produktbereichs Kälte genutzt wurden. Dafür wurden die in einem kleineren Team vorbereiteten Teilergebnisse in einem interaktiven Workshop diskutiert und weiterentwickelt. Die so entstandenen alternativen Zukunftsbilder werden regelmäßig für die mittel- und langfristigen Innovationsprozesse genutzt.



Claas KGaA

Zukünftige Dienstleistungsmöglichkeiten in der Agrarwirtschaft

Die CLAAS KGaA ist einer der weltweit führenden Hersteller von Erntemaschinen wie Mähdreschern, Feldhäckslern, Ballenpressen, Ladewagen und Grünfüttergeräten. Neben dem klassischen Produktgeschäft bekommen produktbegleitende Dienstleistungen und Services einen immer größer werdenden Stellenwert. Um seine Marktposition weiter auszubauen entwickelte CLAAS innerhalb eines übergreifenden Projektes systematisch neue Kundensysteme und Dienstleistungen. Um eine Business Logik für das zukünftige Geschäft mit Dienstleistungen zu erarbeiten wurden Marktumfeldszenarien für das Geschäft mit Dienstleistungen in der Agrarwirtschaft entwickelt. Diese wurden im übergreifenden Projekt als Strukturierungsrahmen potenzieller Dienstleistungen, zur Bewertung und Auswahl möglicher Dienstleistungsfelder, zur Abschätzung der Marktpotenziale sowie zur Entwicklung einer Marketingstrategie herangezogen.



Continental AG, GB Nutzfahrzeugreifen

Die Zukunft des Geschäftes mit Nutzfahrzeugreifen

Die globale Verschiebung von Nachfragezentren, die Entwicklung neuer Technologien, politische Regularien und nicht zuletzt sich wandelnde Kundenanforderungen und Geschäftsmodelle führen zu zahlreichen Herausforderungen für das Geschäft mit Nutzfahrzeugreifen. Zur Handhabung dieser Unsicherheiten entwickelten Continental und ScMI gemeinsam Szenarien, welche die Entwicklungsmöglichkeiten des Geschäftsumfeldes vor allem hinsichtlich der Kundensegmente im Bereich der Gütermobilität beschreiben. Die entstandenen Zukunftsbilder wurden genutzt, um die Robustheit bestehender Strategien zu überprüfen und diese ggf. zu modifizieren, Potentiale für neue Geschäftsaktivitäten und Innovationen aufzuzeigen und einen Ausgangspunkt für die Gestaltung eines kontinuierlichen und systematischen Beobachtungsprozesses des Unternehmensumfeldes zu schaffen.



CSS-Versicherung Luzern:

Entwicklung von Szenarien und neuen Geschäftsmodellen für die privaten Krankenversicherung in der Schweiz

Die CSS ist mit 1,66 Millionen Versicherten einer der führenden Krankenversicherer in der Schweiz. Im Rahmen des Vorläuferprojektes wurden gemeinsam Umfeld- und Strategieszennarien erarbeitet. Zusätzlich wurde die seinerzeitige Situation der CSS aus strategischer Sicht aufbereitet. Um für den laufenden Strategieprozess die strategische Lagebeurteilung auf dem aktuellen Stand zu haben, wurden die Analysen aus dem Vorprojekt aktualisiert und überarbeitet. Die Ergebnisse wurden intensiv aufbereitet und dienen als Grundlage für den weiteren Strategieprozess.



Du Pont Performance Coatings GmbH & Co. KG

Umfeldszenarien für das Reparaturlackgeschäft im OEM-Aftermarkt

Die DuPont Performance Coatings GmbH & Co. KG ist einer der weltweit führenden Anbieter von innovativen Produkten, Serviceleistungen und Lösungen zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Lackierprozessen in der Fahrzeugreparatur. Mit DuPont, Standox, Spies Hecker und Nason verfügt DuPont über ein breites Portfolio namhafter Marken, mit welchen das Unternehmen als globaler Anbieter auf nahezu allen Kontinenten vertreten ist. Neben den freien Lackierbetrieben stellen die Vertragswerkstätten der Automobilhersteller eine wesentliche Kundengruppe der Du Pont Performance Coatings dar. Mit Hilfe von Szenarien wurden die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten dieses OEM-Marktes analysiert. Die erarbeiteten Szenarien bildeten die Grundlage für die Entwicklung einer zukunftsrobusten Strategie für das Reparaturlackgeschäft und die Beschreibung konkreter Konsequenzen für die Marktbearbeitung.



Gebrüder DORFNER GmbH & Co.
Kaolin- und Kristallquarzsand-Werke KG

Das zukünftige Marktumfeld der Kaolinprodukte in den Branchen Papier, Farben, Keramik und Glas

Die DORFNER-Firmengruppe ist ein unabhängiges und selbständiges Familienunternehmen. Seit mehr als hundert Jahren fördert und veredelt das in Hirschau in der Oberpfalz ansässige Unternehmen Industriemineralien wie Kaolin, Feldspat und Quarzsand aus heimatischen Beständen und Lagerstätten in aller Welt. Die über 300 verschiedenen mit moderner Technologie aufbereiteten und spezifisch modifizierten Qualitätsprodukte werden an mehr als 3.000 Kunden in 42 Ländern geliefert. Im Rahmen einer Szenario-Konferenz™ wurden Unsicherheiten hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung verschiedener Absatzmärkte sowie der Branche beleuchtet und zu alternativen Zukunftsszenarien verdichtet. Auf Basis dieser Szenarien konnten spezifische Handlungsalternativen für DORFNER evaluiert und in den Strategieprozess integriert werden.



Roche Diagnostics Deutschland GmbH

Entwicklung von Szenarien zur Marktpotentialabschätzung und Entwicklung einer Produktstrategie für CGM-Systeme

Die Roche Diagnostics Deutschland GmbH ist Anbieter von Diabetes Care-Produkten der Marke Accu-Chek. Ziel der Roche Diagnostics GmbH war die Entwicklung einer zukunftsorientierten Produktstrategie für das Angebot von Systemen zur kontinuierlichen Blutzuckermessung (CGM-Systemen). Um mögliche Marktanforderungen frühzeitig zu antizipieren und zukünftige Potentiale abzuschätzen, wurden zunächst denkbare, alternative Szenarien für das Geschäftsumfeld erarbeitet. Kern dieser Betrachtung war die Analyse des allgemeinen Markt- und Branchenumfelds für das Geschäft mit CGM-Systemen. In einer zweiten Szenario-Betrachtung erfolgte die Beschreibung technologischer Gestaltungsalternativen von CGM-Produkten. Aus der Verknüpfung dieser Teilbetrachtungen wurde eine strategische Ausrichtung für die Gestaltung einer zukunftsweisenden Produktstrategie mit einem Planungshorizont von 5 bis 10 Jahren entwickelt.



T-Systems Nova GmbH:

Geschäftsmodelle und Markteintrittsstrategien für „Mobile Health Care“ auf Basis von »Wearable Computing«

Die T-Systems Nova ist der Innovationsdienstleister der Deutschen Telekom, dessen Kompetenzen in der Identifizierung und Entwicklung von Technologien und Produkten mit hohem Marktpotenzial liegt. Vor dem Hintergrund des enormen Wachstums im Mobilfunkmarkt wurden erfolgversprechende Geschäftsmodell auf Basis der »Wearable Computing« Technologie im Anwendungsbereich „Mobile Health Care“ erstellt. Mittels Analysen von Wertschöpfungsketten wurden diese Geschäftsmodelle hinsichtlich der Markt-, Umsatzpotenziale und Aufwände bewertet. Die Kompetenzen der unterschiedlichen Player auf diesem Markt wurden eingeschätzt. Auf der Grundlage dieser Abschätzung wurden die attraktivsten Geschäftsmodelle ermittelt und entsprechende strategische Handlungsempfehlungen für Telekom abgeleitet.

Impressum

Herausgeber:

Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 150-570, Telefax: +49 (5251) 150-579
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Redaktion:

Dr. Alexander Fink, November 2019

Bildquellen:

Titelblatt: paostockphoto - stock.adobe.com

Ansprechpartner



Jens-Peter Kuhle

Telefon: +49 (5251) 150-573
Email: kuhle@scmi.de



Christian Michl

Telefon: +49 (5251) 150-584
Email: michl@scmi.de