ScMI
Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Zukunftsmärkte erkennen und erschließen

Denkbare Marktentwicklungen frühzeitig erkennen und beobachten

Perspektiven eines Marktes mit einem heterogenen Team durchdenken

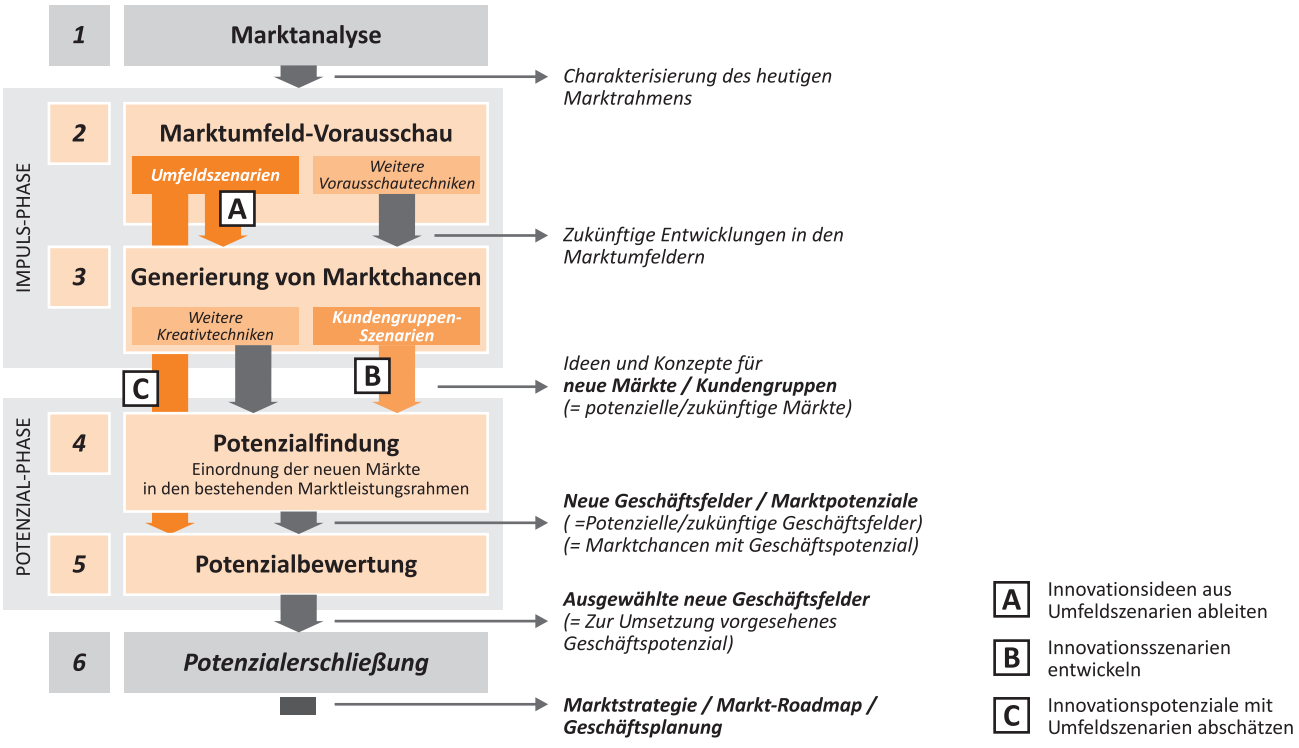
Strategien für neue Märkte oder Markteinführungen entwickeln

Szenarien für Regionalmärkte entwickeln und kombinieren

Marktpotenziale für einzelne Segmente abschätzen

Zukünftige Kundengruppen identifizieren und beschreiben

Umfeld-Monitoring durch regionenspezifische Bewertung



Zukunftsmärkte erkennen und erschließen

Mit Szenarien zukünftige Marktpotenziale erschließen

Die meisten Ansätze der Marktforschung konzentrieren sich auf den heutigen Marktrahmen – also die aktuell vom Unternehmen adressierten Märkte sowie die heute existierenden aber (noch) nicht adressierten Märkte – die potenziellen Märkte. Bei uns liegt der Fokus auf der Identifikation potenzieller und insbesondere zukünftiger Märkte. Das grundsätzliche Vorgehen umfasst sechs Phasen, die unterschiedlich kombiniert werden können:

Marktanalyse (Phase 1): Hier erfolgt eine Analyse des heutigen Marktes, wobei letztlich die bekannten Werkzeuge der Marktforschung zum Einsatz kommen: Wie groß ist der betrachtete Markt? Wie schätzen wir die Marktentwicklung ein? Wie reif ist der Markt?

Marktumfeld-Vorausschau (Phase 2): Hier geht es darum, eine Vorstellung vom betrachteten Markt und seiner Umfelder zu bekommen. Wichtig ist dabei, nicht den heutigen Markt in den Mittelpunkt zu stellen, sondern den zukünftigen Marktrahmen abzudecken, wobei dies sowohl der Gesamtmarkt als auch ein neues Marktsegment sein kann. In der Praxis reicht das Spektrum von Marktumfeldszenarien über Regionalszenarien bis zu Kundengruppen-Szenarien.

Generierung von Marktideen (Phase 3): Die meisten Ideen für Marktinnovationen ergeben sich aus Marktchancen, die im Rahmen der Umfeld-Vorausschau beschrieben werden. Dafür können die verschiedenen Formen von Marktumfeldszenarien genutzt werden, aber auch andere Vorausschautechniken. Zudem ist es möglich, Marktideen direkt in Form von Marktszenarien zu entwickeln. Diese Szenarien beschreiben dann, wie sich das Unternehmen selbst in Bezug auf den neuen Markt aufstellen oder verhalten könnte. Ein Beispiel hierfür sind alternative Markteintrittsstrategien.

Potenzialfindung (Phase 4): Hier werden die Marktideen mit den bestehenden oder potenziellen Marktleistungen verbunden, so dass ihre Geschäftspotenziale deutlich werden. Häufig wird hier vereinfachend auch von Marktpotenzialen gesprochen. Deren Ermittlung erfolgt beispielsweise in einer Produkt-Markt-Matrix. Das Ergebnis sind dann – ähnlich wie in der Produktentwicklung – neue Geschäftsfelder, also hier Marktideen mit Geschäftspotenzial.

Potenzialbewertung (Phase 5): In dieser Phase geht es darum, Marktideen mit ihrem grundsätzlichen Geschäftspotenzial zu bewerten und schließlich eine Auswahl zu treffen. Dabei werden neben klassischen Werkzeugen des Marketings auch verschiedene Szenarien genutzt, um die Eignung für erwartete Marktumfelder oder präferierte Strategieansätze herauszuarbeiten – oder die Robustheit der Marktideen zu prüfen.

Potenzialerschließung (Schritt 6): Die Erschließung der neuen Märkte kann auf unterschiedliche Art erfolgen. Im Sinne eines Top-Down-Ansatzes kann das New Markt Development in die Entwicklung einer Marktstrategie eingebettet sein, die dann später zu einer Markt-Roadmap verdichtet wird. Denkbar ist aber auch die direkte Integration von neuen Marketingvorhaben in Roadmaps oder Planungen.

AOK Schleswig-Holstein

Zukünftige Entwicklungspotenziale der Versichertengruppen der AOK Schleswig-Holstein

Die AOK SH nutzt im Rahmen ihrer Marketing- und Vertriebsaktivitäten ein Produktmanagement auf Basis eigens definierter Versichertengruppen. Für die drei strategischen Kern-Versichertengruppen wurden Umfeldtrends identifiziert, bewertet und exemplarisch in einem Trendreport zusammengefasst. Zusätzlich wurden jeweils Szenarien entwickelt, die Entwicklungsmöglichkeiten der Versichertengruppen in der Zukunft aufzeigen. Unterstützt durch ein zusätzliches langfristiges Prognosemodell wurden Handlungsoptionen für die AOK SH identifiziert und strategische Leitlinien für einzelne Versichertengruppen erarbeitet.

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 Mobilitätsumfeldes 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.

BMW Motorrad

Die Zukunft des globalen Motorradmarktes

BMW Motorrad ist der einzige Großserienhersteller hubraumstarker Motorräder in Deutschland und gleichzeitig ein globaler Anbieter mit einem Anteil des internationalen Geschäfts von über 80 Prozent. Daher stellte sich für BMW Motorrad im Rahmen seiner »Strategie 2030« die Frage, mit welchen Veränderungen der globalen Motorradmärkte in der Zukunft zu rechnen ist, wie man sich darauf einstellen sollte. In einem Projekt gemeinsam mit der ScMI und dem IZT wurden verschiedene Szenarien vorausgedacht und erste Konsequenzen für BMW abgeleitet. Außerdem wurde bewertet, welche Szenarien in verschiedenen Marktregionen schon heute prägend sind – oder dies in der Zukunft vermutlich sein werden. Darüber hinaus sind die Szenarien über eine sich wiederholende Szenario-Bewertung die Grundlage für eine kontinuierliche Marktbeobachtung.

Robert Bosch GmbH, Diesel Systems

Globale Marktperspektiven für Diesel PkW und Light Duties auf Basis regionaler Szenarien für Europa, USA, Indien und China

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 360 000 Mitarbeitern. Im Rahmen eines umfassenden Zukunftsprozesses wurden Szenarien für Dieselmärkte in Europa, USA, Indien und China entwickelt und zu globalen Zukunftsbildern verdichtet. Diese Umfeldszenarien wurden mit verschiedenen Strategiealternativen verknüpft, so dass Chancen und Gefahren der einzelnen Ansätze deutlich wurden und die strategische Ausrichtung unterstützt werden konnte. Gleichzeitig bilden die Szenarien die Grundlage für einen Monitoring-Prozess unter Einbindung der vier Kernregionen.

Covestro AG:

Entwicklung von Globalszenarien zur Unterstützung der strategischen Investitionsplanung

Die Covestro AG, vormals Bayer MaterialScience, entwickelt, produziert und vertreibt Polymer-Werkstoffe an etwa 30 Standorten in Europa, Asien und Amerika. Im Rahmen des Projekts „Global Scenarios 2015+“ wurden Szenarien zur Beschreibung möglicher Entwicklungen der globalen Investitionsbedingungen erarbeitet. In diesem Zusammenhang wurden Regionalszenarien für 6 Georegionen (EU, USA, Mittlerer Osten, GUS, Indien, China) entwickelt und zu einem Gesamtbild verdichtet. Basierend auf den Globalszenarien erfolgte die Bewertung vorliegender Investitionsoptionen für den Bau einer neuen Produktionsanlage. Hierdurch konnten Chancen und Gefahren fundiert abgeschätzt und die Robustheit einzelner Optionen beurteilt werden.

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. Die über 300 verschiedenen mit moderner Technologie aufbereiteten und spezifisch modifizierten Qualitätsprodukte werden an mehr als 3.000 Kunden in 42 Ländern sowie an unterschiedliche Industriezweige und Anwendungsbereiche 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.

MAN Truck & Bus AG

Durchführung einer Szenario-Konferenz™ »Busbasierter Reiseverkehr in Europa 2030«

Die MAN Truck & Bus AG ist einer der führenden Hersteller von Nutzfahrzeugen in Europa mit Produktionsstandorten in vier europäischen Ländern sowie in Südafrika und Indien. MAN stellt Lastwagen von 7,49 bis 44 Tonnen Gesamtgewicht, schwere Sonderfahrzeuge bis 250 Tonnen Zuggesamtgewicht, Stadt-, Überland-, und Reisebusse (Komplettbusse und Fahrgestelle) sowie Diesel- und Erdgasmotoren her. Um auf mögliche Veränderungen im Busreiseverkehr vorbereitet zu sein initiierte die Bussparte das Projekt »Die Zukunft des busbasierten Reiseverkehrs in Europa«. Darin wurden mit Unterstützung verschiedener Experten aus der Automobilindustrie, weiterer Querschnittsbranchen sowie von Vertretern relevanter Verbände aus dem Omnibus- und Tourismusbereich mehrere alternative Szenarien erarbeitet. Dies geschah in einer zweiteiligen Szenario-Konferenz™. Die entstandenen Zukunftsbilder wurden durch die Teilnehmer bewertet und im Nachgang in einem Studienbericht aufbereitet.

Media-Saturn Systemzentrale GmbH

Entwicklung von Marktumfeldszenarien

Media Saturn ist die Dachgesellschaft der Doppelkette aus Media Markt und Saturn. Sie entwickelte sich aus dem 1979 eröffneten ersten Media Markt heraus und beschäftigt europaweit ca. 28.000 Mitarbeiter in ca. 450 Fachmärkten. Angesichts der vielfältigen Veränderungen im Marktumfeld wurden Szenarien entwickelt und daraus resultierende strategische Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

PERI GmbH, Weissenhorn

Entwicklung einer strategischen Stoßrichtung von PERI für den koreanischen Markt auf Basis von Umfeld- und Strategieszenarien

Die PERI GmbH wurde 1969 von Artur Schwörer gegründet und ist mit ca. 1,3 Mrd. Euro Umsatz international der größte Hersteller und Anbieter von Schalungs- und Gerüstbausystemen. Im Rahmen eines Strategieprojektes wurden zunächst Umfeldsszenarien entwickelt, die die Entwicklungsperspektiven des koreanischen Marktes bis zum Jahr 2025 aufzeigen. Die Szenarien entstanden auf einer Szenario-Konferenz™ in Korea, die in Englisch und teilweise Koreanisch durchgeführt wurde. Anschließend wurden während der Strategie-Konferenz in Korea alternative Strategieszenarien entwickelt und mit Hilfe der Umfeldszenarien auf ihre Robustheit überprüft. Dieses Vorgehen lieferte PERI eine Grundlage für die Festlegung einer strategischen Stoßrichtung für das Geschäft mit Schalungs- und Gerüstbausystemen auf dem koreanischen Markt.

Schott AG, Mainz:

Zukunftsszenarien und Marktpotenzialabschätzung für ein Business Segment

SCHOTT ist ein internationaler Technologiekonzern, der Spezialwerkstoffe, Komponenten und Systeme entwickelt und produziert, um die Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Hauptmärkte sind die Branchen Hausgeräteindustrie, Optik, Elektronik, Pharmazie und Solarenergie. Mit Produktions- und Vertriebsstätten in 37 Ländern ist der SCHOTT Konzern in allen wichtigen Märkten kundennah präsent. 18.400 Mitarbeiter erwirtschaften einen Weltumsatz von 2 Milliarden Euro. Der Auslandsanteil am Umsatz beträgt 76 Prozent vom Umsatz. Der Aufwand für Forschung und Entwicklung lag im letzten Geschäftsjahr bei 120 Millionen Euro; das sind 6 Prozent vom Umsatz. Die Neuproduktrate betrug 22 Prozent vom Umsatz. Die Konzernzentrale und das Hauptwerk von SCHOTT befinden sich in Mainz. Für ein Business Segment wurden alternative Zukunftsszenarien entwickelt und für eine Marktpotenzialabschätzung verwendet.

Impressum

Herausgeber:
Scenario Management International AG
Zukunftsmeile 2, 33102 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 871888-0
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Redaktion:
Dr. Alexander Fink, Januar 2020
Bildquellen:
Titelblatt: H_Ko - stock.adobe.com

Ansprechpartner

Hanna Jürgensmeier
Telefon: +49 (5251) 871888-74
Email: juergensmeier@scmi.de

Jonas Günther
Telefon: +49 (5251) 871888-88
Email: guenther@scmi.de