

Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services



VISITS



Wissensdatenbank

METHODEN DER IST-ANALYSE

tu technische universität
dortmund

LFO
UNTERNEHMENLOGGIK

sowi Fakultät
Sozialwissenschaften
sfs Sozialforschungsstelle



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



Europäische
Union

Zusammen. 
Zukunft.
Gestalten.

Förderkennzeichen:
02L18A190

Methoden der Ist-Analyse

Primär auf das Unternehmensumfeld gerichtete Analysemethoden

PESTEL-Analyse

Die PESTEL-Analyse ist eine Methode, um die Vision eines Unternehmens auf die Unternehmensumgebung auszurichten. Die PESTEL-Analyse ist eine Fortentwicklung des PEST-Verfahrens von 1986 und setzt sich aus sechs Umweltfaktoren zusammen. Diese sind Political (P), Economic (E), Social (S), Technological (T), Ecological (E) und Legal (L) (vgl. Kaufmann 2021: 20). Mithilfe dieser sechs Faktoren ist es möglich sämtliche bedeutenden Umweltfaktoren zu ermitteln und demzufolge eine Analyse des Unternehmensumfeldes durchzuführen. Die PESTEL-Analyse dient folglich dazu das Umfeld aufzuschlüsseln, Entwicklungen zu erkennen, Chancen und Risiken abzuleiten, die Positionierung im Wettbewerb zu erkennen und somit dem Management als Entscheidungsgrundlage bei der Visionsfindung (vgl. Schomaker 2020: 10f.).

Aufbau/Anwendung

Der erste Betrachtungsgegenstand im Rahmen der PESTEL-Analyse sind die politischen Einflussfaktoren (Political - P). In diesem Schritt müssen die politische Situation und der Einfluss, den die Regierung eines Landes hat, betrachtet werden, wie zum Beispiel die Regierungsform eines Landes, die Ausrichtung der Außenpolitik, die langfristige Stabilität des politischen Systems, Subventionen oder Kartellrecht (vgl. Kaufmann 2021: 20). Dieser Bereich schafft vor allem Erkenntnisse darüber, wie frei das Unternehmen in den eigenen Entscheidungen ist und ist maßgeblich von Bedeutung, wenn die Unternehmensvision eine Expansion auf neue Märkte oder einen Markteintritt beinhalten soll (vgl. Schomaker 2020: 12).

Der nächste Aspekt, der betrachtet wird, sind die ökonomischen Einflussfaktoren (Economic - E). Dieser Bereich betrachtet die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes und schafft Kenntnisse über den derzeitigen und zukünftigen Absatzmarkt und dessen Potenziale (vgl. Theobald 2016: 4). Im Fokus stehen hierbei beispielsweise das Bruttoinlandsprodukt, die Arbeitslosenrate, das Wirtschaftswachstum, die Bevölkerungszahl und das Zinsniveau (vgl. Kaufmann 2021: 20). Produkte können nur verkauft werden, wenn ein entsprechendes Einkommen und Bedarf in der Bevölkerung vorhanden sind. Da ökonomischen Faktoren einen direkten Einfluss auf den Markt und demzufolge auf die Absätze, Rentabilität und Wachstumschancen des Unternehmens haben, ist es wichtig diese in der Phase der Zieldefinition zu kennen (vgl. Theobald 2016: 4).

Der dritte Bereich der PESTEL-Analyse sind die Soziokulturellen Faktoren (Social - S). Diese Einflussfaktoren stellen die Struktur der Gesellschaft dar und zeigen deren jeweilige Werte und Normen auf. Das Segment umfasst Aspekte wie die demografische Struktur, den Bildungsstand, die sozialen Klassen, Lebensstile oder die Kultur der Region und gibt Auskunft über die Werte und Normen eines Absatzmarktes und dessen Wandel. Demnach kann dieser Schritt Erkenntnisse über die Kundenwünsche und Produktpräferenzen liefern, wonach die Unternehmensvision anhand des Produktlebenszyklus ausgerichtet werden kann (vgl. Schomaker 2020: 14).

Ein weiterer Betrachtungsgegenstand ist die Technologie (Technological - T). Dieser Bereich analysiert den Einfluss von technischen Entwicklungen auf das Unternehmen. Beispiele hierfür können Innovationssprünge, Weiterentwicklungen von Technologien, der Informations- und Kommunikationsstand oder die Forschungs- & Entwicklungsausgaben sein (vgl. Kaufmann 2021: 21).

In den Bereich der ökologisch-geographischen Einflussfaktoren (Ecological - E) fallen unter anderem Klima, Emissionen, Umweltauflagen und Energie- und Rohstoffquellen. Der Trend zu mehr Nachhaltigkeit gewinnt immer mehr an Bedeutung und wirkt sich somit auf alle Unternehmensbereiche, wie die

Logistik, die Produkte und die Produktion, aus. Darüber hinaus hat die Entwicklung des Klimas in Form von beispielsweise Kälte, Hitze oder Regen einen deutlichen Einfluss auf die Nachfrage bestimmter Produkte, die Transportbedingungen und die Funktionsfähigkeit von Technologien (vgl. Theobald 2016: 5). Demnach ist es wichtig, diese Aspekte bei der Zieldefinition zu berücksichtigen.

Der abschließende Bereich beinhaltet die rechtlichen Einflussfaktoren (Legal – L). Hierbei wird auf Grundlage von juristischen Aspekten eingeordnet, welche Handlungsspielräume ein Unternehmen hat. Diese Faktoren können zum Beispiel das Rechtssystem, die Verfassung, die Gesetze oder das Rechtsbewusstsein, wie verpflichtend ein Vertrag in der jeweiligen Region angesehen wird, sein (vgl. Kaufmann 2021: 22).

Der Ablauf der PESTEL-Analyse sollte hierbei in drei Schritten erfolgen. Im ersten Schritt soll die Betrachtungsebene festgelegt werden. Soll das gesamte Unternehmen einbezogen werden oder lediglich spezielle Unternehmensbereiche? Als zweiter Schritt müssen dann die relevanten Einflussfaktoren abgeleitet, bestimmt und festgehalten werden. Zuletzt werden im dritten Schritt aus diesen Erkenntnissen die Unternehmensziele und eine Vision abgeleitet (vgl. Kaufmann 2021: 22-26). Es ist hierbei wichtig darauf zu achten, Faktoren einzubeziehen, die auch einen tatsächlichen Einfluss haben, um zu realitätsnahen Ergebnissen zu gelangen (vgl. Theobald 2016: 6). Die Ausrichtung der PESTEL-Analyse beschränkt sich dabei nicht auf den Status quo, sondern dient dazu, auch Schlüsse für die Zukunft zu ziehen und die Vision langfristig auszurichten (vgl. Steuernagel 2017: 67).

Vorteile und Nachteile

Vorteile der PESTEL-Analyse sind folglich, dass diese einen umfassenden Überblick über das Unternehmensumfeld liefert und externe Chancen und Gefahren aufdeckt (vgl. Kaufmann 2021: 19). Nachteile auf der anderen Seite sind zum einen, dass nur externe Faktoren betrachtet werden, die nicht direkt

vom Unternehmen beeinflusst werden können. Zum anderen sind viele Einflussfaktoren so komplex und wandelbar, dass eine vollumfängliche Betrachtung nicht möglich ist (vgl. Schomaker 2020: 16).

Stakeholder-Analyse

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die Stakeholder-Analyse ist eine Methode aus dem Projektmanagement. Die Grundlagen bzw. die Vorgehensweise kann aber verschiedenste Disziplinen übertragen werden. Neben den eigenen Anforderungen und Bedürfnissen müssen auch die der vom Projektergebnis betroffenen Stakeholder (Interessensgruppen) berücksichtigt werden. Stakeholder können sowohl Personen als auch Organisationen sein, die positiven und/oder negativen Einfluss auf das Projektergebnis haben können oder vom Projektergebnis beeinflusst werden. (vgl. Bohinc 2019: 58) Mittels Stakeholder-Analyse werden diese identifiziert, nach Grad der Betroffenheit kategorisiert und es wird schließlich der Handlungsbedarf bzgl. der jeweiligen Stakeholder ermittelt. Ziel der Stakeholder-Analyse ist also das Treffen der Entscheidung über den Umgang mit verschiedenen Interessensgruppen und stellt somit eine Grundlage für ein erfolgreiches Stakeholder-Management dar.

Aufbau/Anwendung

Der erste Schritt einer Stakeholder-Analyse ist die Identifikation der zu analysierenden Stakeholdern. Dazu bietet sich in der Praxis die Nutzung eines Whiteboards an, an dem im Rahmen eines Brainstormings sämtliche Stakeholder gesammelt werden. (vgl. Schütt et al. 2016: 163) Im zweiten Schritt werden die Stakeholder dann geclustert bzw. sortiert; zusammengehörige Stakeholder werden gruppiert. Im nächsten Schritt werden die Stakeholder anhand zuvor definierter Kriterien bewertet. Diese Bewertung kann zur Präzisionserhöhung beliebig viele Dimensionen haben, in der Praxis sind die zwei wesentlichen Faktoren jedoch Macht/Einfluss und Wohlwollen/Bedrohungspotenzial (die Begrifflichkeiten können variieren). Die Stakeholder sind

dann z.B. mittels einer diskreten Skala (1-10) zu bewerten. Als Grundlage dafür können Methoden wie Experteninterviews und Fokusgruppen herangezogen werden. (vgl. Bohinc 2019: 59f.) Die Ergebnisdarstellung erfolgt in einem Koordinatensystem. Im letzten Schritt wird das Koordinatensystem in vier Quartale eingeteilt. Je nach dem in welchem Quartal sich der jeweilige Stakeholder nun befindet, kann auf die folgenden Handlungsanweisungen geschlossen werden.

- Gemischte Stakeholder: Hoher Einfluss & hohes Wohlbefinden (z.B. Auftraggeber)
→ Zusammenarbeiten
- Nicht-unterstützende Stakeholder: Hoher Einfluss & geringes Wohlbefinden (große Ablehnung)
→ Verteidigen: Diese Stakeholder verfügen über das größte Bedrohungspotenzial. Das Management sollte versuchen, Abhängigkeit von diesen zu verringern oder sie mittels Kommunikation zufriedenzustellen/besänftigen, um sie langfristig in ein anderes Quartal verschieben zu können.
- Unterstützende Stakeholder: Geringer Einfluss & hohes Wohlbefinden
→ Einbinden: Wegen ihres geringen Bedrohungspotenzial wird diesen fälschlicherweise häufig zu geringe Beachtung geschenkt. Als generische Strategie sollte vorgesehen werden, diese Stakeholder in relevante Fragen mit einzubeziehen, um sie weiterhin zu kooperativem Verhalten zu motivieren.
- Marginale Stakeholder: Geringer Einfluss & geringes Wohlbefinden
→ Beobachten: Auch wenn für diese Stakeholder kein besonderes Management erforderlich ist, dürfen sie nicht aus den Augen verloren werden, da sie mit der Zeit an Einfluss und Bedrohungspotenzial gewinnen könnten. (vgl. Wernitz 2015: 125f.)

Vorteile und Nachteile

Besonders in großen Projekten mit umfangreicher Anzahl an Teilnehmenden und Beschäftigten ermöglicht es die Stakeholderanalyse, einen Überblick über die Akteur:in-

nen und Schlüsselfiguren zu schaffen. Heutige Märkte, Unternehmensnetzwerke und Ökosysteme sind komplexe Strukturen mit offenen und verdeckten Zielen, Freundschaften, Animositäten, Präferenzen und Abneigungen. Die Stakeholderanalyse hilft dabei, diese Beziehungen strukturiert aufzunehmen und zu verstehen. In bereits gefestigten Strukturen mit vertrauten Beziehungen ist die Stakeholderanalyse folglich nicht erforderlich. Ein Nachteil der Stakeholderanalyse: Sie erfordert Disziplin. Die Ergebnisse der Analyse stellen die Ist-Situation zum aktuellen Zeitpunkt dar. Im sich ständig wandelnden Umfeld gilt es, die Stakeholder stetig zu beobachten und die Matrix kontinuierlich auf dem aktuellen Stand zu halten. Ein weiterer Nachteil ist die Vernachlässigung der Beziehungen der Stakeholder untereinander. Hierzu eher geeignet ist z.B. eine Stakeholder-Map. (vgl. Schulz 2016)

Wettbewerbsanalyse

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die Wettbewerbsanalyse ist eine Methode, um in der Phase der Zielsetzung eine Strategie und langfristige Unternehmensvision festzulegen. Dazu wird das Dreieck zwischen „dem eigenen Unternehmen“, „den Wettbewerbern“ und den „Kunden“ analysiert (vgl. Marschner 2004: 6). Ziel der Wettbewerbsanalyse ist es zum einen die Trends auf den Märkten und damit zusammenhängende Chancen und Risiken früh zu erkennen und auf diese reagieren zu können. Zum anderen soll diese Analyse dazu dienen, die Lage des eigenen Unternehmens auf dem Angebotsmarkt beurteilen zu können und daraus Entwicklungspotenziale abzuleiten (vgl. Hamelau 2004: 30). Ebenso ist es Ziel der Wettbewerbsanalyse gewinnbringende Geschäftsfelder zu identifizieren und darauf ausgerichtete Konzepte zu erstellen, auf welchen Märkten mit welchen Produkten Wachstum erzielt werden kann (vgl. Marschner 2004: 9-12). Darüber hinaus werden mittels Wettbewerbsanalyse potenzielle neue Wettbewer-

ber analysiert (vgl. Hering 2014: 13). Im Allgemeinen besteht mit der Wettbewerbsanalyse das Ziel, die Ausrichtung des Unternehmens möglichst rentabel zu gestalten und eine konsistente Unternehmensvision zu bilden (vgl. Hamelau 2004: 30).

Aufbau/Anwendung

Der erste Schritt der Wettbewerbsanalyse ist es, potenzielle Wettbewerber zu ermitteln. Hierfür ist es zunächst notwendig Informationen zu sammeln, welche sowohl aus Primär- als auch aus Sekundärquellen gewonnen werden können. Beispielhafte Quellen sind Firmenbroschüren, Firmenwebseiten, Befragungen der Kunden bei Besuchen, Marktforschungsdaten oder Gespräche auf Messen (vgl. Hering 2014: 5ff.). Um die für das Unternehmen relevanten Wettbewerber zu identifizieren, muss zunächst der Betrachtungs- markt zeitlich und räumlich definiert und abgegrenzt werden, woraufhin eine zusätzliche Ermittlung gleicher Märkte auf Basis funktional ähnlicher Produkte erfolgen kann. Da dieser Prozess eine große Anzahl an Wettbewerbern liefert, sollte diese in einer weiteren Phase eingegrenzt werden.

Im letzten Schritt wird das eigene Unternehmen anhand derselben Kriterien wie die Wettbewerber bewertet. Mittels dieser Bewertung kann folglich das eigene Unternehmen mit den Wettbewerbern vergleichen und ein eigenes Stärken- und Schwächen-Profil abgeleitet werden. (vgl. Hering 2014: 15ff.) In der Phase der Zielsetzung ist es wichtig darauf zu achten, dass der geplante Wettbewerbsvorteil schlecht zu reproduzieren, für den Kunden wahrnehmbar und wichtig ist, um die Unternehmensvision darauf auszurichten (vgl. Hamelau 2004: 65f.). Der Prozess der Wettbewerbsanalyse ist jedoch nicht unidirektional. Der Ablauf beinhaltet konstante Rückkopplungen zwischen den einzelnen Schritten und Anpassungen, die sich durch wandelnde Wettbewerbssituationen ergeben können (vgl. Hamelau 2004: 73).

Vorteile und Nachteile

Ein Vorteil der Wettbewerbsanalyse in der Phase der Zielsetzung ist die Integration der Unternehmensumwelt in die Findung der eigenen Unternehmensvision. Die Berücksichtigung der Wettbewerber ermöglicht eine differenzierte Einordnung der eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf die gesamte Marktsituation. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Wettbewerbsanalyse die Möglichkeit beinhaltet nicht nur bereits bestehende Wettbewerber in die Untersuchung aufzunehmen, sondern auch den Eintritt von potenziell neuen Wettbewerbern mitberücksichtigt. Dies ist vor allem nützlich, da die Bildung einer Unternehmensvision, die rein auf das aktuelle Marktgefüge ausgerichtet ist, meist zu kurzfristig angesetzt ist. Um auch mittel- oder langfristig mit der Vision Erfolg zu haben, müssen auch zukünftige Wettbewerber und Marktveränderung, wie steigende Globalisierung und die technologische Entwicklung, miteinbezogen werden (vgl. Hamelau 2004: 30ff.,61f.).

Kundenzufriedenheitsanalyse

Es könnte so einfach sein: „Kunde, wie zufrieden bist du mit unserer Leistung?“ So mühe- los ist es in der Realität jedoch leider nicht. Eine bewährte Methode der strukturierten Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist die 5D-Methode. (vgl. Foerster 2016) Im ersten Schritt ist zu klären, was Kundenzufriedenheit bedeutet. Eine von vielen Definitionen der Kundenzufriedenheit beschreibt diese als „die emotionale Reaktion auf eine Bestätigung bzw. Nicht-Bestätigung (Soll-Ist-Vergleich) von Erwartungen“ (Scharnbacher/Kiefer 2003: 23)

1. Definitionsphase: Festlegung der Kernfragen
2. Designphase: Bestimmung der passenden Erhebungsmethode (klassischer Fragebogen, Experteninterview etc.)
3. Datenerhebung: Online vs. Offline

4. Datenanalyse: Aggregation/Analyse der gesammelten Daten (→Welche Rückschlüsse lassen die gesammelten Daten auf die Kundenzufriedenheit zu?)
5. Dokumentation: Erstellung einer übersichtlichen Darstellung der Ergebnisse mittels Präsentation oder Ergebnisbericht (vgl. Foerster 2016)

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die Methode des KANO-Modells wurde von Noriaki Kano ab dem Jahr 1978 entwickelt und dient dazu, systematisch die Kundenzufriedenheit für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zu steigern. Durch die Methode können die Kundenanforderungen für die Planung einer Produktfamilie veranschaulicht und Merkmale mit Optimierungsbedarf dargestellt werden. Durch die Unterscheidung von fünf Qualitätsebenen für ein Produkt können die Kundenwünsche bei der Herstellung bzw. Entwicklung der Produkte berücksichtigt werden. Es wird zwischen Basis-, Leistungs-, Begeisterungs-, Unerheblichen- und Rückweisungsmerkmalen unterschieden. Zum besseren Verständnis werden die Merkmale im Folgenden knapp beschrieben (vgl. Sauerwein 2000: 28ff.) und anhand einer klassischen Service-Dienstleistung im Technischen Service verdeutlicht.

- **Basismerkmale:** Anforderungen, die als Voraussetzung angenommen werden und erfüllt sein müssen. Das Fehlen dieser führt beim Kunden zu extremer Unzufriedenheit, Vorhandensein dieser aber nicht zu Begeisterung. Beispiel: Der Kundenservice ist an jedem Werktag erreichbar. (Ist er das nicht → extreme Unzufriedenheit. Ist er es → keine Begeisterung)
- **Leistungsmerkmale:** Erfüllungsgrad führt proportional zu Zufriedenheitssteigerung und umgekehrt. Beispiel: Je höher der Servicegrad, desto höher die Kundenzufriedenheit.
- **Begeisterungsmerkmale:** Merkmale mit höchstem Einfluss auf die Zufriedenheit. Diese werden vom Kunden nicht erwartet

oder als Anforderung formuliert. Beispiel: Echtzeitservice mit innovativer Technologie wie Augmented Reality.

- **Unerhebliche Merkmale:** Merkmale, die keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Sie sollten dennoch möglichst reduziert werden, um nicht von anderen Merkmalen abzulenken. Beispiel: Ein Unternehmen schickt Service-Mitarbeiter vermehrt in Elektroautos zu Einsätzen. (Das ist zwar schön und nachhaltig, dürfte beim Kunden in der Realität für die Auswahl des Service-Partners aber eine eher geringe Rolle spielen.)
- **Rückweisungsmerkmal:** Attribute, die dem Gegenteil der Anforderungen des jeweiligen Kunden entsprechen. Beispiel: Support wird ausschließlich durch Offshore-Callcenter abgewickelt.

Aufbau/Anwendung

Ausgangspunkt für die Erstellung eines KANO-Fragebogens sind Kundeninterviews. Forschungen zeigen, dass bereits 20–30 Interviews ausreichen, um 90-95% der Kundenanforderungen zu ermitteln (vgl. Sauerwein 2000: 35). Werden Kunden dabei nur nach Kaufmotivation und Wünschen gefragt, lassen sich jedoch keine Begeisterungsmerkmale herausfinden, da diese dem Kunden selbst unbekannt sind. Geeignete Fragen sind daher z.B.:

„Welche Beschwerden, Probleme, Schwächen würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus über das Produkt oder den Service erwähnen? Welche neuen Attribute könnten Ihre zukünftigen Bedürfnisse lösen?“ (Sauerwein 2000: 36)

Aus den herausgearbeiteten Anforderungen wird dann der KANO-Fragebogen erstellt. In diesem gibt es zu jeder Anforderung jeweils eine funktionale und dysfunktionale Frage, die nachfolgend an einem Beispiel erklärt werden:

Funktionale Frage:

„Was denken Sie darüber, wenn wir Ihnen über unsere Telefonhotline hinaus eine Chatbot-App anbieten?“

Dysfunktionale Frage: „Wir bieten keine App mit Chatbot-Funktion an, wie denken Sie darüber?“

Auf beide Fragen muss der Kunde auf einer Skala von „Das würde mich sehr stören“ bis „Das würde mich sehr freuen“ antworten. Antwortet er nun im obigen Beispiel auf die funktionale Frage mit „Das würde mich sehr freuen“ und auf die dysfunktionale Frage mit „Das ist mir egal“, so könne man daraus schließen, dass es sich bei Chatbots um ein Begeisterungsmerkmal handle.

Vorteile und Nachteile

Das KANO-Modell verfügt über einige Vorteile, die zur Produkt- bzw. Dienstleistungsoptimierung verwendet werden können. Einer der Vorteile ist, dass sie über eine einfache und übersichtliche Form verfügt, die leicht zu verstehen ist. Sie ermöglicht standardisierte Kundenbefragungen, die die Zufriedenheit der einzelnen Kunden messen und die Erfassung von individuellen Kundenwünschen gewähren. Diese Ergebnisse dienen dazu, die ausbaufähigen Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale schneller zu erkennen, um somit die Kundenzufriedenheit zu steigern. Jedoch birgt diese Methode auch einige Nachteile. Die erfassten Daten können durch einen Gewöhnungseffekt schnell veralten und liefern somit nicht die gewünschten Ergebnisse. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Erhebung von demografischen Merkmalen fast unmöglich ist.

Szenariotechnik

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die Szenariotechnik beschreibt die Entwicklung verschiedener Faktoren - beruhend auf der Prämisse, dass je nach getroffenen Entscheidungen verschiedene Zukünfte existieren. Prognosen werden dabei ungenauer, je langfristiger der Planungshorizont ist. Dies gilt besonders, wenn Bereiche in den Blick genommen werden, in denen vielfältige Entwicklungen (z. B. soziale, technische und ökologische) interagieren. Die Szenariotechnik wird eingesetzt, um die Bandbreite an möglichen Zukünften in Szenarien zu verwandeln. Sie dient dabei nicht dazu, die Zukunft vorauszusagen, sondern heutige Vorstellungen der Zukunft explizit zu machen und dadurch

als Entscheidungshilfe zur Orientierung in Richtung einer gewünschten Zukunft. (vgl. Wassermann/Niederberger 2015: 219)

Aufbau/Anwendung

Phase 1 (Szenario-Vorbereitung): Zunächst wird das Gestaltungsfeld definiert. Das ist der Bereich, für den auf der Basis der Erkenntnisse aus den Szenarien eine Strategie erarbeitet werden soll. In der Regel ist das ein Unternehmen oder ein Geschäftsbereich.

Phase 2 (Szenariofeld-Analyse): Das Szenariofeld ist der Bereich, für den Szenarien entwickelt werden sollen. In der Regel werden Markt- und Umfeldszenarien gewünscht.

Zunächst wird das Szenariofeld in geeignete Einflussbereiche zerlegt (z.B. ökonomisches, gesellschaftliches und technologisches Umfeld). Anschließend werden für diese Bereiche Einflussfaktoren identifiziert. Mit Hilfe der Einfluss- und der Relevanzanalyse werden die so genannten Schlüsselfaktoren bestimmt. Das sind Einflussfaktoren, die die Zukunft des Untersuchungsgegenstands besonders stark prägen. In der Regel sind es etwa zwanzig Stück.

Szenario-Prognostik (Phase 3): Hier erfolgt der eigentliche „Blick in die Zukunft“. Für jeden Schlüsselfaktor werden mehrere Entwicklungsmöglichkeiten beschrieben. Dazu ist es erforderlich, den Zeithorizont festzulegen. Viele Praktiker:innen neigen dazu, einen zu kurzen Zeithorizont zu wählen. Ein Zukunftshorizont von fünf Jahren ist jedoch in vielen Projekten erheblich zu kurz – im Normalfall werden etwa zehn Jahre gewählt. Die Erarbeitung von alternativen Zukunftsbildern je Schlüsselfaktor ist der entscheidende Schritt der Szenario-Technik, weil damit die Bausteine für die späteren Szenarien geschaffen werden. Davon hängen die Aussagekraft und die Qualität der Szenarien und damit letztlich der Erfolg des gesamten Szenario-Projekts ab. In der Regel ist es sinnvoll, sowohl aus heutiger Sicht plausible als auch extreme, aber vorstellbare Entwicklungen in Betracht zu ziehen. Letzteres stimuliert später in der Strategieentwicklung die Kreativität.

Szenario-Bildung (Phase 4): Ziel dieser Phase ist die Entwicklung aussagekräftiger Szenarien auf Basis der erstellten Zukunftsprojektionen. Dazu dient die Konsistenzanalyse. In der entsprechenden Konsistenzmatrix wird die Verträglichkeit von Zukunftsprojektionen paarweise bewertet. Im Prinzip ist dabei die Frage zu beantworten: Wie plausibel ist das Auftreten der zwei Zukunftsprojektionen in einem in sich schlüssigen Zukunftsszenario? Es werden schlüssige Kombinationen von Zukunftsprojektionen gebildet, die so genannten Projektionsbündel. In einem Bündel ist von jedem Schlüsselfaktor genau eine Projektion enthalten. Bündel, die einander ähneln, werden mittels Clusteranalyse zusammengefasst [...]. Dementsprechend ist ein Szenario, vereinfacht ausgedrückt, ein Cluster von Zukunftsprojektionen, die gut zusammenpassen. Das so genannte Zukunftsraum-Mapping visualisiert die Ergebnisse der Clusteranalyse. Hier werden die verschiedenen Projektionsbündel in einer Hilfsebene dargestellt, sodass die Rohszenario-Bildung überprüft werden kann. Es entsteht eine ‚Landkarte der Zukunft‘. Bevorzugtes Instrument des Zukunftsraum-Mappings ist die *Multidimensionale Skalierung (MDS)*. Sie liefert für jedes Projektionsbündel zwei Koordinatenwerte, sodass die Projektionsbündel auf einer Ebene positioniert werden können. Dabei werden die Projektionsbündel so positioniert, dass ähnliche Bündel dicht beieinander und unähnliche Bündel weit voneinander entfernt liegen. In einer derartigen Grafik zeigen sich Rohszenarien als „Bündel-Gruppen“. Anschließend werden Prosa-Texte der ermittelten Rohszenarien erstellt. Dazu greifen wir auf die so genannte Ausprägungsliste [...] zurück. Sie enthält die Schlüsselfaktoren mit ihren Projektionen und Angaben über die Häufigkeit des Auftretens der Projektionen in den Szenarien. Für die Beschreibung der Szenarien werden die Textbausteine genutzt, die im Zuge der Bildung der Zukunftsprojektionen formuliert worden sind. Diese Textbausteine sind entsprechend der Ausprägungsliste zu verknüpfen und anschließend vom Szenario-Autor in eine logische Reihenfolge zu bringen; ggf. sind auch Überleitungen zu

formulieren, um den Text gut lesbar zu gestalten. Für die logische Reihenfolge gilt, dass in der Regel mit der Entwicklung des globalen Umfelds begonnen wird und mit der Beschreibung der Entwicklung derjenigen Einflussbereiche abgeschlossen wird, die den Untersuchungsgegenstand unmittelbar umgeben (z.B. Branche bzw. Markt im Fall von Unternehmen).

Szenario-Transfer (Phase 5): Die Übertragung der Szenarien auf die Entscheidungsprozesse der strategischen Unternehmensführung wird als Szenario-Transfer bezeichnet. Der Szenario-Transfer beginnt mit einer Auswirkungsanalyse. Dazu werden die Folgen der erstellten Szenarien für einzelne Handlungsbereiche des Gestaltungsfelds systematisch analysiert. Beispiele für Handlungsbereiche sind die Marktleistung, die Vertriebskanäle, Pre- und Post-Sales-Support, die Logistik, die Personalentwicklung etc. (vgl. Gausemeier et al. 2007: 15-17)

Vorteile und Nachteile

Die Szenariotechnik ist vielseitig einsetzbar und erweitert den Horizont des Entscheidungsfindenden. Wie aus der Ablaufbeschreibung aber bereits hervorgeht, ist dessen Einsatz mit sehr großem Aufwand verbunden. Erschwert wird die Anwendung noch dadurch, dass Inputdaten oft nur unzureichend verfügbar sind. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass trotz des hohen Komplexitätsgrads nur sehr wenige quantitative Aussagen getroffen werden können. Der Versuch den Komplexitätsgrad zu verringern ist sehr fehleranfällig.

SWOT-Analyse

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die SWOT-Analyse ist eine universell einsetzbare Methode der Strategieplanung. Das Hauptanwendungsgebiet liegt jedoch im Management. (vgl. Paul/Wollny 2014: 69) Es handelt sich um „ein Instrument mit dem Stärken und Schwächen einer Organisationseinheit analysiert und im Zusammenhang mit ihrem Umfeld beurteilt werden“ (Künzli 2012: 126). Das Akronym SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, also Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

Basis der Gegenüberstellung von Unternehmen und Umfeld können zwei Arten von Strategien entwickelt werden. Die Matching- und die Umwandlungs- bzw. Neutralisationsstrategie. Die Matchingstrategie zielt auf die Nutzung einer vorhandenen Chance mithilfe einer vorhandenen Stärke ab. Die Umwandlungs- bzw. Neutralisationsstrategie versucht Schwächen in Stärken zu verwandeln oder zumindest zu neutralisieren sowie Risiken in Chancen zu verwandeln. (vgl. Paul/Wollny 2014: 69)

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Strengths = Stärken	Weaknesses = Schwächen
Externe Analyse	Opportunities = Chancen	➔ SO: Stärken nutzen Chancen nutzen	➔ WT: Schwächen abbauen Chancen nutzen
	Threats = Risiken	➔ ST: Stärken nutzen Risiken vorbeugen	➔ WT: Schwächen abbauen Risiken vorbeugen

Abb. 1: Die vier Analysebereiche der SWOT-Analyse (Künzli 2012: 127)

Aufbau/Anwendung

Zunächst ist die SWOT-Analyse nicht viel mehr als eine ziemlich offene Vierfelder-Matrix (vgl. Abbildung 3). Vor Beginn sollte der Anwendende sich deshalb über die Tiefe und den Fokus der Analyse verständigen. Außerdem sollte sich nicht ausschließlich auf subjektive Wahrnehmungen verlassen werden, sondern Zahlen, Daten und Fakten mit einbezogen werden. Der Untersuchungsgegenstand wird sowohl intern als auch extern analysiert. Die weiter gefasste Umwelt kann z.B. mithilfe der oben vorgestellten PESTEL-Analyse erfolgen. Das nähere Umfeld kann anschließend z.B. mit der Stakeholder-Analyse und der Wettbewerbsanalyse untersucht werden. Dabei werden die wichtigsten Aspekte im Vergleich zu den Wettbewerbern beurteilt. (vgl. Künzli 2012: 127) So kann abgeschätzt werden, wie gut das eigene Unternehmen die Chancen am Markt nutzen kann. Auf

Vorteile und Nachteile

Die Vorteile der SWOT-Analyse liegen primär in dessen Einfachheit sowie der Besonderheit, dass viele Aspekte und zahlreiche Gesichtspunkte in die Analyse einfließen. Bei einer derart breit gefächerten Menge an Input besteht die Gefahr die Ausgangssituation falsch einzuschätzen. Sowohl Optimismus als Pessimismus sind zu vermeiden. Die eigene Situation sowie die Umwelt sind möglichst neutral und objektiv zu bewerten. (vgl. Paul/Wollny 2014: 76ff.) Sollte die Analyse zu oberflächlich durchgeführt werden, können die daraus gezogenen strategischen Schlüsse unzutreffend sein. Ist die Analyse hingegen zu weitgehend droht die sogenannte „Analyse Paralyse“, also Entscheidungs lähmung. (vgl. Künzli 2012: 128)

Primär nach Innen gerichtete Analysemethoden

Balanced Scorecard

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Eine Methode, um die Strategie eines Unternehmens zu visualisieren und daraus konkrete Ziele und Kennzahlen festzulegen, ist die Balanced Scorecard (BSC). Die BSC steht somit zwischen der Findung einer Strategie im Unternehmen und der Strategieumsetzung (vgl. Weber 2018). Mit ihrer Hilfe können Managemententscheidungen getroffen werden, die sich an konkreten Zielen und Kennzahlen orientieren. Das Ziel der Balanced Scorecard ist es, das Unternehmen ganzheitlich, umfassend und realistisch darzustellen. Der Fokus soll hierbei weg von einer rein finanziellen Perspektive der Entscheidungen und hin zu einer Integration von ebenfalls nicht-monetären Kennzahlen, wodurch eine Balance der Unternehmensziele erzeugt wird (vgl. Czechowski 2020). Mit der BSC werden vier Perspektiven untersucht.

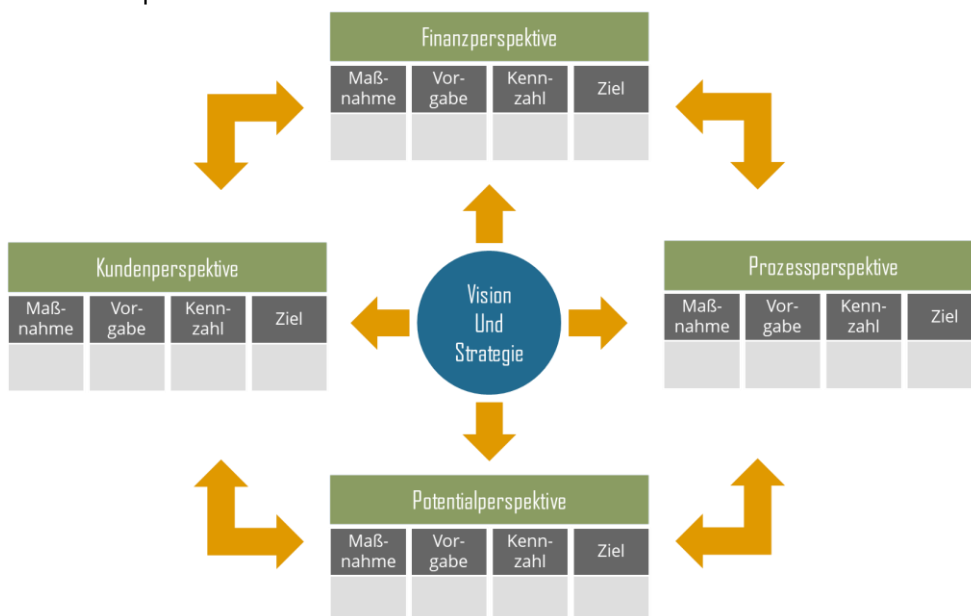


Abb. 2: Balanced Scorecard (Eigene Darstellung)

Aufbau/Anwendung

Die erste Perspektive ist die Finanzperspektive. Hierbei geht es vor allem um die herkömmlichen finanziellen Werte und Kennzahlen, auf welche die Strategie ausgerichtet sein soll, wie beispielsweise Gewinne, Rendite oder Umsätze (vgl. Hans-Böckler-Stiftung

2021). In dieser Perspektive geht der Blick größtenteils auf die Anteilseigner des Unternehmens und auf die Frage, mit welcher finanziellen Leistung gerechnet wird und welchen finanziellen Erfolg die jeweilige Strategie mit sich bringt (vgl. Czechowski 2020). Die zweite Perspektive ist die Kundenperspektive. In dieser wird betrachtet, wie die Kunden das Unternehmen sehen und was die Kunden von dem Unternehmen erwarten. Demzufolge muss in dieser Perspektive das Kunden- und Marktsegment identifiziert werden und die Unternehmensstrategie entsprechend auf diesen Absatzmarkt angepasst werden. Beispiele für entsprechende Kennzahlen sind unter anderem die Weiterempfehlung, die Wiederkaufsrate und die Kundenzufriedenheit (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2021). Die dritte Perspektive der BSC ist die Prozessperspektive. Diese Perspektive bildet ab, welche internen Prozesse den Erfolg des Unternehmens ausmachen und wie diese gestaltet werden sollten. Diese Ebene dient dem Unternehmen dafür, die grundlegende, eigene

Wertschöpfung zu hinterfragen und bewerten zu können, wie gut oder schlecht die aktuellen internen Prozesse sind (vgl. Weber 2018). Kennzahlen, die diese Ebene unterstützen sind beispielsweise die Durchlaufzeit, die Produktqualität oder die Logistikkosten (vgl. Fleig 2021). Die letzte Perspektive ist die Lern- und Entwicklungsperspektive.

Diese Perspektive befasst sich mit der Frage, welche Grundlagen geschaffen werden müssen, damit die Ziele der anderen drei Perspektiven erreicht werden können (vgl. Weber 2018). Der Fokus liegt hierbei vor allem

auf immateriellen Aspekten, wie das Unternehmen in Zukunft wachsen kann, wie weitere Potenziale ausgeschöpft werden können und wie das Engagement der Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Beispiele für Kennzahlen dieser Perspektive sind somit unter anderem die Mitarbeiterzufriedenheit, der Krankenstand, das Vorhandensein von Produktinnovationen und das Unternehmensimage (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2021).

Damit die Balanced Scorecard die Vision des Unternehmens effektiv unterstützen kann ist es wichtig, diese übersichtlich zu gestalten. Sie soll in ihrer Darstellung auf einer Papierseite abbildbar sein, hierfür soll jede der vier Perspektiven auf vier bis fünf Ziele beschränkt sein. Die grundlegende Darstellung der BSC und die Wahl der Kennzahlen ist individualisierbar und sollte auf das jeweilige Unternehmen angepasst sein. Bei der Implementierung der BSC in das Unternehmen und der Umsetzung der Unternehmensvision soll zum einen beachtet werden, dass zwischen den einzelnen Perspektiven und Zielen Wechselwirkungen und Zusammenhänge bestehen. Dennoch soll das Ziel des Unternehmens immer sein, alle vier Perspektiven zu verbessern. Zum anderen ist es wichtig, dass die BSC kein starres Model oder einmaliger Prozess ist. Für eine effektive Nutzung sollten interne und externe Veränderungen beobachtet werden und auf solche mit einer Anpassung der BSC reagiert werden (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2021). Werden diese Punkte von dem Unternehmen beachtet, kann die BSC dazu dienen die Ausrichtung des Unternehmens aufzuzeigen und eine Orientierung für alle Mitarbeiter zu liefern. Demensprechend können mit Hilfe der BSC anstehende Maßnahmen, Projekte und Entscheidungen auf die Unternehmensvision ausgerichtet werden und der Einsatz der personellen, materiellen und finanziellen (**RESSOURCEN**) kann geplant werden (vgl. Weber 2018).

Vorteile und Nachteile

Mit der BSC wird die Unternehmensstrategie bis auf die Mitarbeitenden runtergebrochen und verankert so die Strategie im operativen Tagesgeschäft und verbessert die vertikale

Kommunikation sowie Abstimmung von Teams und Bereichen untereinander. Ein Nachteil der Balanced Scorecard ist jedoch, dass der Fokus auf den internen Faktoren liegt und somit externe Faktoren, das Unternehmensumfeld und die Wettbewerber kaum betrachtet. Hier muss z.B. Vorarbeit mit anderen Methoden der Umweltanalyse geleistet werden. Darüber hinaus hat die BSC keine zeitlichen Aspekte integriert, sodass kein Rahmen gegeben wird, in welchem die Ziele erreicht oder erneut überprüft werden sollen. Ein weiterer Nachteil ergibt sich daraus, dass die Wahl der Kennzahlen sehr frei und flexibel ist. Dadurch kann die Wahl der Kennzahlen nicht auf ihre Richtigkeit überprüft werden, da eine Erfolgsbewertung im Vorfeld nicht möglich ist. (vgl. Savkin 2020)

Business Model Canvas

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Der Business Model Canvas ist eine von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelte Methode zur Entwicklung (**INNOVATIVER GESCHÄFTSMODELLE**). Der Zweck der Methode ist es, eine übersichtliche, aber möglichst ganzheitliche, Darstellung von Geschäftsmodellen zu ermöglichen und damit mögliche Probleme im Prozess einfacher zu identifizieren und kreativ lösen zu können (vgl. Grote/Goyk 2018: 146). Die Methode kann zum Skizzieren von vollständig neuen Geschäftsmodellen verwendet werden, aber auch um sein bestehendes Geschäftsmodell abzubilden und Anpassungen vorzunehmen. Ergebnis der Methode ist eine kurze, aber vollständige Darstellung eines Geschäftsmodells, an der mögliche Schwachstellen, Optimierungspotentiale, Widersprüche und Alternativen diskutiert werden können. Daher kann die Methode – in einem heterogenen Team eingesetzt – das gemeinsame Verständnis für Geschäftsmodelle und die zugehörigen Geschäftsmodellinnovationen stärken.

Aufbau/Anwendung

Der Business Model Canvas ist tabellenähnlich aufgebaut und besteht aus neun einzelnen Feldern, die nacheinander ausgefüllt und dabei in ihrer Passung zueinander analysiert werden können. (Abb. 3)

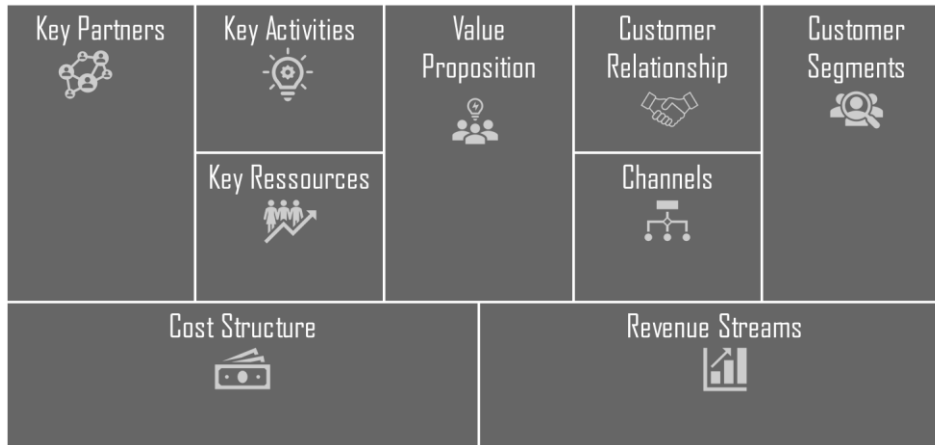


Abb. 3: Optische Darstellung einer Business Model Canvas (Meffert et al. 2019: 279)

1. Kundensegmente (Customer Segments)

Im ersten Schritt werden die adressierten Kundensegmente definiert. Die Gruppierung zu Segmenten kann dabei anhand einheitlicher Bedürfnisse, einheitlichen Verhaltens oder anderer Attribute erfolgen. Bei der Definition können erste Eingrenzungen der Zielkunden vorgenommen werden und besonders relevante Kundengruppen fokussiert werden. Zur Unterstützung der Beschreibung der Kundensegmente kann der *Value Proposition Canvas* verwendet werden.

2. Wertangebot (Value Proposition)

Das Feld Wertangebot beschreibt die Produkte und Dienstleistungen, die für ein konkretes Kundensegment Wert schaffen und soll im zweiten Schritt ausgefüllt werden. Die Formulierung des Wertangebots fokussiert die Bedürfnisse eines spezifischen Kundensegments und kann qualitativen oder quantitativen Wert bereitstellen. Es können bereits Merkmale konkretisiert werden, wie z.B. eine spezielle Farbe oder spezielle Materialien, die in dem Produkt verbaut werden sollen. Entscheidend ist hier die Passung von Kundenbedarf und Wertangebot, weshalb der Value

Proposition Canvas eine unterstützende Methode für diesen Schritt darstellt.

3. Kanäle (Channels)

Das dritte auszufüllende Feld definiert die Kanäle und damit wie das Unternehmen Kundensegmente erreicht und anspricht. Eine Entscheidung ist hierbei, ob das Unternehmen selbst mit dem Zielkunden in Kontakt tritt, oder ob Zwischenhändler:innen/Handelspartner:innen oder andere Intermediäre wie bspw. Generalunternehmer:innen in den Prozess

involviert werden sollen. Bei der weiteren Ausgestaltung der Distributionskanäle sind fünf verschiedene Funktionen zu berücksichtigen: Aufmerksamkeit auf die Produkte und Dienstleistungen lenken, eine Bewertung des Wertangebots durch den Kunden unterstützen, den Kauf ermöglichen, das Nutzenversprechen vermitteln und After-Sales-Services anbieten. Eine unterstützende Methode in dieser Phase ist z.B. *Customer Journey*.

4. Kundenbeziehungen (Customer Relationship)

Nachfolgend sind im Feld Kundenbeziehungen die Art der Beziehungen, die das Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten aufbaut, zu beschreiben. Bei der Beschreibung sind die Erwartungen der verschiedenen Kundensegmente einzubeziehen, aber auch zu berücksichtigen, dass persönliche und individuelle Unterstützung deutlich kostenintensiver ist. Beispiele sind individuelle Ansprechpartner, automatisierter Service und Mitgestaltung. Auch bei der Ausgestaltung der Kundenbeziehung kann die Methode *Customer Journey* unterstützen.

5. Einnahmequellen (Revenue Streams)

Im nächsten Schritt sollten die möglichen Einnahmequellen ausgestaltet werden. Dabei

sind zwei Faktoren – die Preisgestaltung und die Art der Einnahmequellen – zu berücksichtigen. Bei der Preisgestaltung sind grundsätzlich Festpreise und variable Preise zu unterscheiden, die jeweils verschiedene Ausprägungen besitzen können. Die Arten von Einnahmequellen reichen über den Verkauf von Produkten, über Nutzungsgebühren (pay per use) bis zu Abonnements (as a service).

6. Schlüsselressourcen (Key Resources)

Das Feld Schlüsselressourcen wird mit den wichtigsten Wirtschaftsgütern ausgefüllt, die für das Funktionieren des Geschäftsmodells notwendig sind. Dabei werden die Inhalte der Felder Wertangebot, Distributionskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen betrachtet und definiert, mit welchen Ressourcen diese Leistungen erzeugt werden. Die (RESSOURCEN) umfassen physische, intellektuelle, menschliche und finanzielle Ressourcen. Natürlich ist die im Business Model Canvas vorgesehene Darstellung in diesem Feld stark verkürzt. Der Zweck liegt darin, bereits über notwendige Veränderung des Unternehmens nachzudenken, wenn ein neues Geschäftsmodell gestaltet wird.

7. Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

Als nächstes ist das mit den Schlüsselressourcen verknüpfte Feld Schlüsselaktivitäten zu füllen. In Abgrenzung zu den Schlüsselressourcen sind hier die grundlegenden Unternehmensaktivitäten zu beschreiben, die für die Umsetzung des definierten Wertangebots, das Bedienen der Distributionskanäle, Aufrechterhalten der Kundenbeziehungen und Realisierung der Einnahmequellen notwendig sind. Die notwendige Vereinfachung im Business Model Canvas zeigt sich durch die typischen Kategorien Produktion, Problemlösung und Plattform/Netzwerk. Auch hier ist der Kernzweck bereits über notwendige Veränderungen der Unternehmensprozesse nachzudenken, während das Geschäftsmodell verändert wird.

8. Schlüsselpartnerschaften (Key Partners)

Die Ausgestaltung des Feld Schlüsselpartnerschaften beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die entscheidend für den Erfolg des Geschäftsmodells sind. Der Bezug zu den vorherigen Feldern wird deutlich, da diese Partner über Schlüsselressourcen verfügen und/oder Schlüsselaktivitäten übernehmen. Überbetriebliche Kooperationen, strategische Allianzen mit Lieferanten oder andere Partnerschaften werden hier aufgezählt.

9. Kostenstruktur (Cost Structure)

Das letzte offene Feld fokussiert die Kosten. Einige Kostenpositionen ergeben sich bereits aus den Feldern Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partner. Die Zusammenfassung der Kosten ermöglicht erste Hinweise auf potenziell kritische Kostenfaktoren und regt weitere Analysen dieser Kosten an. (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010)

Vorteile und Nachteile

Ein klarer Vorteil des Business Model Canvas, ist seine schnelle und leichte Anwendbarkeit, um neue Geschäftsmodelle zu skizzieren (Becker/Daube 2018: 172). Die erarbeiteten Ideen sind durch die grafische Darstellung sofort gut erkennbar und können das gemeinsame Verständnis aller Prozessbeteiligten fördern (Becker/Daube 2018: 8). Das Modell besitzt einen grundlegenden festen Rahmen in dem gearbeitet wird, bietet jedoch genügend Möglichkeiten für kreative Ideen zu möglichen Geschäftsmodellinnovationen (Becker/Priestaff 2018: 2). Eine wichtige Chance aber gleichzeitige Herausforderung beim Einsatz der Methode ist die Zusammenhänge der einzelnen Felder zu beachten und dass Veränderungen sich immer auf mehrere Bereiche des Canvas auswirken.

Die Methode weist aber auch einige Grenzen auf, die bei der Nutzung beachtet werden müssen. Durch die einfach gehaltene und grafische Darstellung des Canvas ist die Informationstiefe nicht so groß, wie bei ausführlicheren Beschreibungen von Geschäftsmodellen. Der Business Model Canvas kann einen ausführlichen Geschäftsplan nicht ersetzen. Obwohl das Modell einen ganzheitlichen

Anspruch besitzt, ist keine Wettbewerbsanalyse, Umweltanalyse und Trendanalyse vorgesehen – es sollten daher zusätzliche Methoden ergänzend verwendet werden.

Value Proposition Canvas

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Der Value Proposition Canvas ist eine Methode aus dem Entrepreneurship und stellt die Frage, wie Wert für die Kunden generiert wird in den Fokus. Dabei ist die bestmögliche Ausgestaltung der Passung des Wertangebots mit den Kundenanforderungen das Ziel. Die Methodik regt dazu an, sich vertieft mit den Bedürfnissen des Kunden zu beschäftigen und diesen damit besser zu verstehen. Die Anwendung der Methodik bei unternehmensinternen Leistungsbeziehungen oder Kooperationspartner:innen ist ebenso wertvoll, da der Perspektivwechsel oder die gemeinsame fokussierte Beschäftigung mit der Passung von Angebot und den Wünschen ins Zentrum rückt. Zentrale Ergebnisse der Methode sind die Beschreibung des Kundenprofils der Kundengruppen, die Darstellung der Wertelandskarte des Angebots und die Verknüpfung der einzelnen Elemente miteinander. (vgl. Osterwalder et al 2014).

Aufbau/Anwendung

Der Grundgedanke der Methodik ist die kundenorientierte Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen oder die Prüfung der Passung von bestehenden Angeboten und Kundengruppen.

Der Value Proposition Canvas ist insbesondere dazu geeignet im Team aus verschiedenen Fachbereichen eingesetzt zu werden, da unterschiedliche Perspektiven fokussiert und ein gemeinsames Verständnis gefördert wird. Das Canvas ist in Abbildung 6 dargestellt.

Die Anwendung der Methodik erfolgt in drei Schritten:

1. Kundenprofil erstellen (Customer Profile)

Die linke Seite des Canvas (Abb. 6) wird zuerst ausgefüllt, da die adressierten Kundengruppen die Ausgangsbasis für die Entwicklung des Wertangebots darstellen. Die Visualisierung des Canvas enthält drei Felder. Die Kundenaufgaben (Customer Job(s)) beschreiben welche funktionalen, sozialen und emotionalen Aufgaben durch die Leistung für sie erledigt werden sollen. Die Aufteilung in diese drei Aufgabenkategorien erweitert die oft rein funktionale Perspektive bei der Leistungsentwicklung und ermöglicht neue Erkenntnisse. Für jede der Aufgaben werden darauffolgend Schmerzen (Pains) erfasst. Also welche Probleme, Risiken, Herausforderungen und Hindernisse der Kunde bei der Bewältigung dieser Aufgaben erlebt. Die positiven Perspektiven – also den Nutzen (Gains) – beschreiben welche Resultate, Ergebnisse und Vorteile die Kunden mit der Aufgabenerledigung erreichen oder erhöhen wollen.

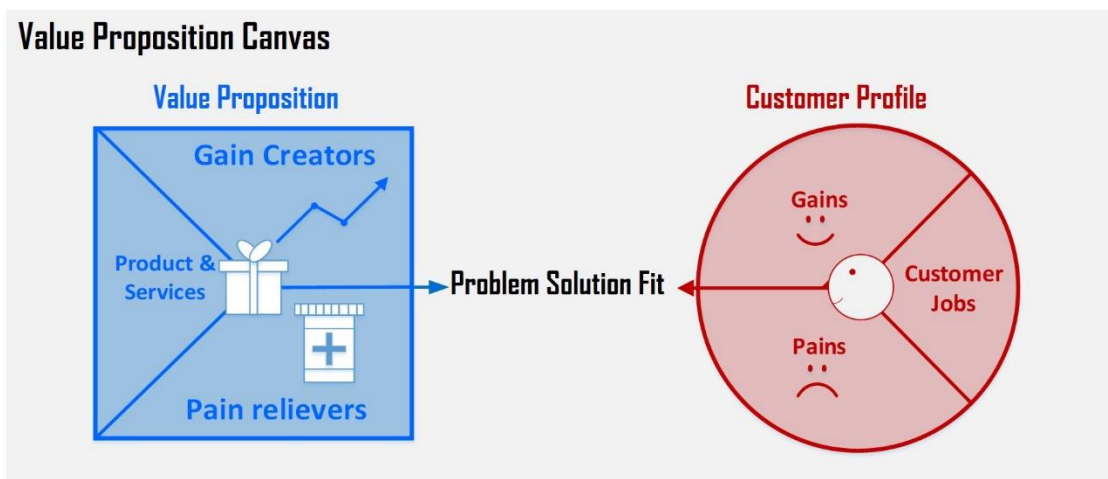


Abb. 4: Value Proposition Canvas (eigene Darstellung i.A.a. Osterwalder et al. (2014))

2. Wertelandkarte (Value Map)

Die rechte Seite bezieht sich auf das Angebot des Unternehmens. Als erstes wird das Produkt, die Dienstleistung oder Kombinationen daraus, die physischer, nichtphysischer oder auch digitaler Natur sein können, beschrieben (Products & Services). Die Schmerzstiller (Pain Relievers) erläutern explizit, wie das Angebot die Dinge adressiert, die den Kunden vor, während oder nach der Erfüllung der Aufgabe stört oder sogar hindert. Die Nutzenstifter (Gain Creators) beschreiben konkret, wie Ergebnisse und Vorteile erzeugt werden, die die Kunden erwarten.

3. Passung (Fit)

Im letzten Schritt der Methoden Anwendung wird nun eine direkte Verbindung zwischen den Bedarfen und Herausforderungen des Kunden und der Merkmale des Produkts bzw. Dienstleistung hergestellt. Dadurch wird deutlich, ob alle Kundenanforderungen durch das Wertangebot adressiert werden und die Passung zwischen den einzelnen Elementen ausreichend konkret und direkt ist. An diesem Punkt können notwendige Veränderung, Anpassungen oder Ergänzungen des Angebots diskutiert werden.

Vorteile und Nachteile

Vorteil des Value Proposition Canvas ist - neben der eher einfachen Anwendung und Visualisierung - die stark kundenorientierte Perspektive. Die intensive Beschäftigung mit den Kundenbedürfnissen wird durch die Methodik an die erste Stelle gesetzt - ob es die Endkunden, interne Kunden (wie andere Abteilungen) oder Kooperationspartner:innen sind. Ein möglicher Nachteil der Methode kann die starke Vereinfachung in der Darstellung sein - natürlich kann es nicht ausreichen sich den Kunden vorzustellen und die Felder zu befüllen. Im Canvas wird nicht zwischen Hypothesen und Fakten unterschieden. Der Dialog mit den Kunden und Marktstudien können nicht durch den Einsatz des Value Proposition Canvas ersetzt werden. Weiterhin werden die notwendigen Perspektiven der Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit in der Methodik nicht betrachtet und müssen bspw.

mit dem Einsatz des Business Model Canvas ergänzt werden.

Customer Journey

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die Methode „Customer Journey“, frei übersetzt die ‚Reise des Kunden‘, ist eine Methode zur Erarbeitung von ganzheitlichen und kundenzentrierten Prozessen in Marketing, Kommunikation und Vertrieb und wird häufig im Design Thinking oder User Experience Design eingesetzt. Die Anwendung ist jedoch nicht auf die Beziehung zum Endkunden beschränkt, auch interne Kunden z.B. andere Abteilungen oder Kooperationspartner:innen sind als Fokus des Methodeneinsatzes sinnvoll und relevant. Kern der Methode ist jede mögliche Interaktion zwischen Kunden und dem Anbieter, dem Produkt oder der Dienstleistung zu betrachten. Die Betrachtung beginnt i.d.R. mit einer definierten Handlung des Kunden, bspw. einer Anfrage oder einer Registrierung auf dem Webportal eines Anbieters und endet bspw. mit dem Kauf eines Produkts, der durchgeführten Dienstleistung oder mit einem nachgeschalteten Kundensupport. Jede Interaktion zwischen Anbieter und Kunde wird in Bezug auf die Customer Journey als Touchpoint bezeichnet. Ein zentrales Element von Customer Journeys sind die zugehörigen Customer Journey Maps, die den Verlauf aller potenziellen Interaktionen zwischen Anbieter und Kunden visualisieren. (vgl. Burmann et al. 2018; 201f.)

Das Ziel beim Einsatz von Customer Journey ist es die Kundenbeziehung über alle Kommunikationskanäle durch i.d.R. proaktive Kommunikation zu stärken und alle Kontaktpunkte aufeinander abzustimmen. Häufig wird dabei auch die Messung des Kundenverhaltens in die Gestaltung integriert, um zum einen eine Wirksamkeitsanalyse zu ermöglichen und zum anderen weitere Informationen zur Optimierung der Prozesse und Kundeninteraktionen zu erhalten.

Aufbau/Anwendung

Das Grundprinzip der Methode ist die systematische Erfassung aller direkten und indirekten Kontaktpunkte mit dem Kunden und die aktive Gestaltung des Kundenerlebnisses. Eine Customer Journey wird in der Regel in fünf verschiedene Phasen unterteilt: Awareness (dt. Aufmerksamkeit – Impulsphase), Consideration (dt. Überlegung – Informationsphase), Conversion (dt. Kauf – Transaktionsphase), Retention (dt. Erhalt – Kundenbindungsphase) und Advocacy (dt. Fürsprache – Weiterempfehlungsphase). Analog dazu können die Phasen auch auf interne Kunden und deren Kontaktpunkte mit dem betreffenden Produkt, Dienstleistung oder Softwaresystem übertragen werden. Diese Phasen werden mit den zugeordneten Touchpoints (Kontakt- oder Berührungspunkte zwischen Unternehmen und einem (potenziellen) Kunden) in einer Customer Journey Map visualisiert. Bei der Betrachtung der fünf Phasen ist zu erwähnen, dass diese aus einer unbegrenzten Anzahl an Touchpoints bestehen. Je detaillierter die Customer Journey Map ausgestaltet wird, desto mehr Optimierungspotential und Erkenntnisse lassen sich ableiten. Auch die nachgelagerte Überprüfung der erstellten Customer Journey Map mit Kunden birgt viele weitere Chancen (vgl. Burmann et al. 2018: 201f.)

1. Impulsphase – Awareness

Die erste Phase startet mit dem Kundenbedürfnis, das zum ersten Kontakt mit dem Unternehmen führt. Der erste Touchpoint kann hierbei aus der Sicht des Unternehmens sein, dem Kunden einen Lösungsvorschlag zu seinem spezifischen Problem anzubieten. Bspw. erfährt ein Kunde von dem Angebot des Unternehmens in einem Fachartikel, sieht eine klassische Werbeanzeige oder bekommt eine persönliche Empfehlung.

2. Informationsphase – Consideration

Die zweite Phase stellt die Informationsgewinnung des Kunden über das spezifische Angebot in den Mittelpunkt. Dabei werden nicht nur der direkte Kontakt und die Infor-

mationen und Kanäle betrachtet, die das Unternehmen über das Angebot bereitstellt. Der Kunde beschafft sich oft auch aus neutralen Quellen die aus seiner Sicht benötigten Informationen, z.B. durch die Nutzung von Suchmaschinen im Internet.

3. Transaktionsphase – Conversion

Nachdem der Kunde sich auf Grundlage der gewonnenen Informationen für den Kauf/ die Beauftragung entschieden hat, kommt es in der dritten Phase zur Abwicklung des Geschäfts. Dies geschieht im Technischen Service häufig durch ein konkretes Angebot und die Auftragsbestätigung. Auf digitalen Plattformen erfolgt die Auswahl des gewünschten Produkts / der gewünschten Dienstleistung oder die Zusammenstellung dieser direkt dort und auch der Kaufvertrag wird online geschlossen.

4. Kundenbindungsphase – Retention

Die vorletzte Phase startet mit der Nutzung des Produkts oder dem Erhalt der Dienstleistung. Diese Phase ist insbesondere im Bereich des Technischen Services sehr bedeutend, da spezielle Services, Support oder auch weiterführenden Mehrwertdienste die Interaktion mit dem Kunden aufrechterhalten können und die Kundenbindung stärken.

5. Weiterempfehlungsphase – Advocacy

Die nächste Phase zielt darauf ab, freiwillige Weiterempfehlungen zu erzeugen und weitere Informationen über das Kundenverhalten zu erhalten. Das Unternehmen kann dem Kunden bspw. anbieten, an Umfragen oder auch „Kunden-werben-Kunden“- Programmen teilzunehmen.

Vorteile und Nachteile

Die Customer Journey ist eine passende Methode, um die Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten eines Unternehmens aus der Sicht der Kunden zu gestalten. Die Identifikation und die Beschreibung der Touchpoints in den verschiedenen Kommunikations-Kanälen ist jedoch stark abhängig von der Qualität der für die Customer Journey aufgenommenen Daten und Informationen und

damit aufwändig. Dennoch ist die Customer Journey mit der dazugehörigen Customer Journey Map ein sehr gutes Instrument, um eine Vielzahl an Touchpoints des Unternehmens mit den Kunden zu analysieren und zu optimieren. Gerade die Durchführung in einem abteilungsübergreifenden Team ermöglicht, gemeinsam die Interaktion mit dem Kunden aktiv zu gestalten und zu optimieren. (UNICUM Media 2021)

Risikoanalyse

Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse entstammt dem Qualitätsmanagement und wird in diesem Zusammenhang häufig im technischen Bereich eingesetzt. Sie ist allerdings auch geeignet andere Aufgaben zu unterstützen, bei denen ein vorausplanendes Denken zur Fehlervermeidung und eine strukturierte Risikoanalyse notwendig ist (z.B. in Organisationsprojekten). Das Ziel der FMEA ist bei der Bearbeitung einer Aufgabe mögliche Fehler frühzeitig zu erkennen, das Risiko der potenziellen Fehler zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zur Vermeidung abzuleiten. Ein weiterer Nutzen ist die zielgerichtete Kommunikation während der Durchführung der FMEA in einem möglichst interdisziplinären und bereichsübergreifenden Team. Ergebnisse der Methodik sind konkrete Risikoprofile, priorisierte Maßnahmen zur präventiven Fehlervermeidung und damit die Vermeidung von Fehlentwicklungen und die Verbesserung der Projektergebnisse.

Aufbau/Anwendung

Das Grundprinzip der FMEA ist die Ermittlung möglicher Fehler während der Planung von Prozessen oder Organisationsprojekten, die Bewertung der Auswirkungen und Ursachen und Ableitung von präventiven Maßnahmen in einem interdisziplinären Team.

Die Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse erfolgt in vier Schritten:

1. Beschreibung des Prozesses

Die Beschreibung des Betrachtungsraums - bei Organisationsprojekten i.d.R. der Teilprojekte und ihrer Prozesse - ist die Voraussetzung für die spätere Analyse. Zur Beschreibung von Prozessen können Methoden zur Prozessmodellierung zum Einsatz kommen (METHODEN DER IST-ERHEBUNG). Entscheidend ist hierbei die Zerlegung in Teilprozesse, damit eine detaillierte Analyse möglich wird.

2. Analyse potenzieller Risiken, Fehler, Folgen und Ursachen

Für jeden Teilprozess und das Gesamtprojekt werden in diesem Schritt potenzielle Fehler und Risiken, deren Folgen und die verantwortlichen Ursachen untersucht. Dabei ist zu beachten, dass jeder Fehler / jedes Risiko mehrere Folgen haben kann und wiederum für jede Kombination von Fehlern und Folgen mehrere unterschiedliche Ursachen verantwortlich sein können. Entscheidend ist es daher, als erstes die Risiken und Fehler zu sammeln und danach die Auswirkungen zuzuordnen. Für die Analyse der potenziellen Fehlerursachen ist auf die Beschreibung der Prozesse und ihrer Abhängigkeiten zurückzugreifen, da sich der potenzielle Auslöser des Risikos / Fehlers ggf. schon in einem früheren Teilprozess befindet. Zur Ermittlung denkbarer Fehlerursachen kann bspw. ein Ursache-Wirkungs-Diagramm erstellt werden.

3. Bewertung von Risiken/Fehlern und Folgen

Für jedes Risiko / jeden Fehler wird in diesem Schritt die Wahrscheinlichkeit des Auftretens (A), die Bedeutung (Schwere) der Auswirkungen (B) und die Wahrscheinlichkeit der Entdeckung bzw. der Wahrnehmung des Eintritts des Risikos (E) ermittelt. Üblicherweise werden alle drei Größen anhand einer Skala von 1-10 bewertet. Es ist empfehlenswert die Bewertungsskalen vorzubereiten, damit die Zuordnung im Team eindeutig erfolgen kann. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird von 1 (nahezu auszuschließen) bis 10 (ständiges Auftreten) bewertet; die Bedeutung von 1 (keine Auswirkungen auf das Projekt) bis 10 (bedeutende Schäden / Probleme in der Organisation); die Entdeckungswahrscheinlichkeit von

1 (zwangsläufige Entdeckung) bis 10 (Entdeckung nicht sofort möglich, erst im späteren Projektverlauf). Um das potenzielle Risiko quantitativ auszudrücken und bewerten zu können, wird die Risikoprioritätszahl (RPZ) gebildet: $RPZ = A \times B \times E$. Anhand dieser Kennzahl lassen sich die Fehler / Risiken priorisieren. Als Faustregel besteht bei einer RPZ von über 100 dringender Handlungsbedarf, es kommt aber natürlich auf den betroffenen Prozess und den konkreten Fall an.

4. Beschreibung von Präventions- und Abstellmaßnahmen

Die Risiken und Fehler können vermieden werden, indem die Ursachen beseitigt werden. Dazu sind in diesem Schritt geeignete Verbesserungsmaßnahmen einschließlich Kosten, Nutzen und Terminen im Team zu definieren. Anschließend sollte das Projekt einer erneuten Analyse unterzogen werden, um das Rest-Risiko zu bewerten.

Vorteile und Nachteile

Der zentrale Vorteil der Methodik ist das frühzeitige Aufdecken von potenziellen Schwachstellen und Risiken im geplanten Projekt. Weiterhin fördert die Methode direkt die Kommunikation und das Verständnis bei der Zusammenarbeit – bei richtiger Zusammensetzung des Teams und einer konsequenten Aufgabenzuweisung. Durch die FMEA entsteht eine lückenlose Dokumentation der Schwachstellen sowie der möglichen Fehler und geeigneten Verbesserungs- und Gegenmaßnahmen, was eine nützliche Hilfestellung für zukünftige Projekte sein kann. Nachteilig ist, dass die detaillierte Analyse eines Projekts einen erheblichen Aufwand verursacht.

Analysemethoden zur Priorisierung, Auswahl- bzw. Entscheidungsunterstützung **Nutzwertanalyse**

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die „Nutzwertanalyse“ hat das Ziel verschiedene Lösungsalternativen zu bewerten und damit eine Entscheidungsgrundlage zu erzeugen. Es werden Gewichtungen für Kriterien zur Bewertung von Alternativen gebildet

und eine Rangfolge der Lösungsalternativen berechnet. Das Ergebnis der Methode ist ein möglichst objektiver Bewertungsmaßstab für Auswahlentscheidungen. Die Nutzwertanalyse ermöglicht die Quantifizierung von nicht monetären Nutzenaspekten der Lösungsalternativen und erzeugt ein hierarchisches Zielsystem.

Aufbau/Anwendung

Das Grundprinzip der Nutzwertanalyse ist die Zerlegung des Gesamtziels in Einzelziele. Für jede Lösungsalternative werden die Einzelnutzwerte ermittelt und zum Gesamtbeitrag zu den vorgegebenen Zielen zusammengefasst. Die Einbindung verschiedener Perspektiven durch entsprechende Vertreter:innen der unterschiedlichen Stakeholder in die Durchführung der Methode ist ein Erfolgsfaktor für die Ergebnisqualität und -akzeptanz. Die Nutzwertanalyse erfolgt in sechs Schritten:

1. Erstellen des Zielsystems

Zur Erstellung des Zielsystems muss das Gesamtziel in mess- oder schätzbare Einzelziele / Kriterien zerlegt werden. Bei der Auswahl der Einzelziele / Kriterien werden sowohl K.O.-Kriterien, deren Erfüllung zwingend erforderlich ist, als auch Soll-Kriterien, die möglichst gut erfüllt sein sollen, berücksichtigt. Die gewählten Einzelziele / Kriterien sollten möglichst unabhängig voneinander sein und sich nicht überschneiden.

Gewichtung der Einzelziele / Kriterien

Es wird für jedes Einzelziel / Kriterien festgelegt, wie groß der jeweilige Beitrag zum Gesamtziel ist. Üblicherweise werden hierfür Prozentsätze ermittelt, sodass die Summe aller Gewichtungen 100% ist. Zur methodischen Unterstützung der Gewichtung kann bspw. ein paarweiser Vergleich eingesetzt werden.

2. Bestimmung der Erfüllungsgrade jeder Lösungsalternative für jedes Einzelziel / Kriterium

Zur Bestimmung der Erfüllungsgrade einer Lösungsalternative wird typischerweise für jedes Einzelziel getrennt ein Wert zwischen

null (kein Erfüllungsgrad) und zehn (hoher Erfüllungsgrad) vergeben. Wenn andere oder unterschiedliche Skalen für die Bewertung der verschiedenen Einzelkriterien verwendet werden, müssen diese nach der Bewertung miteinander vergleichbar gemacht werden.

3. Berechnung des Gesamtnutzens

Der Gesamtnutzen einer Lösungsalternative ergibt sich aus der Summe aller Teilnutzen. Die Teilnutzen werden jeweils durch die Multiplikation des Erfüllungsgrads mit dem Gewichtungsfaktor berechnet.

4. Rangfolge der Lösungsalternativen bestimmen

Die Rangfolge der Lösungsalternativen ergibt sich durch die Sortierung nach dem Gesamtnutzen – je höher der Gesamtnutzen, desto besser ist ihr Beitrag zur Gesamtzielerreichung.

5. Sensitivitätsanalyse

Zur Absicherung des Ergebnisses und Berücksichtigung von zukünftigen Veränderungen oder einer Unschärfe bei der Bewertung der Erfüllungsgrade oder Gewichtungen wird empfohlen im Anschluss an den fünften Schritt der Nutzwertanalyse eine Sensitivitätsanalyse durchzuführen. Hierfür werden die Gewichtungsfaktoren und Erfüllungsgrade variiert und der Einfluss auf das Gesamtergebnis bewertet. Dadurch wird die Robustheit des Ergebnisses geprüft und die Aussagekraft bewertbar.

Paarweiser Vergleich

Kurzbeschreibung und Ziel der Methode

Die Methode „Paarweiser Vergleich“ hat das Ziel eine Rangfolge mehrerer voneinander unabhängiger Einzelkriterien oder Handlungsalternativen zu bilden und unterstützt so bei der Priorisierung. Die Komplexität von Entscheidungen, die von vielen Einzelkriterien abhängen wird mit der Vorbereitung durch einen paarweisen Vergleich reduziert. Das Ergebnis des Vergleichs ist eine Rangfolge der Einzelkriterien oder Alternativen und kann damit die Grundlage für die Bestimmung von zugehörigen Gewichtungsfaktoren

sein. Sie ermöglicht eine Verkürzung der notwendigen Zeit zur Entscheidung durch die einfache Anwendung und erhöht die Transparenz von subjektiv geprägten Entscheidungsfindungen.

Aufbau/Anwendung

Das Grundprinzip des paarweisen Vergleichs ist die direkte Gegenüberstellung jedes Einzelkriteriums mit jedem andern mit einer Bewertung, welches der beiden Kriterien wichtiger ist. Aus der Summe der Einzelbewertungen wird die Gesamtwichtigkeit jedes Kriteriums in Form einer Rangziffer gebildet. Verschiedene Perspektiven sollten durch Experten aus unterschiedlichen Bereichen in die Durchführung der Methodik einbezogen werden.

Der paarweise Vergleich erfolgt in drei Schritten:

1. Zusammenstellung der Kriterien, die bewertet werden sollen.

Vorbereitend zum Vergleich werden die Kriterien gesammelt. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Kriterien voneinander unabhängig sind. Der Einbezug voneinander abhängiger Kriterien kann zu einer ungewollten höheren Gewichtung dieser Kriteriengruppe führen. Bei der Formulierung der Kriterien ist darüber hinaus darauf zu achten, dass keine konkreten Ausprägungen sondern nur die Kriterien einbezogen werden.

2. Vergleich jedes Kriteriums mit jedem anderen

Zur Bewertung der Kriterien (n ist die Anzahl der gesammelten Kriterien) wird eine Matrix verwendet. Die Matrix wird mit einer Zeilenanzahl von n+1 und einer Spaltenanzahl von n+2 angelegt. Die Kriterien werden jeweils in der identischen Reihenfolge in die 1. Zeile und 1. Spalte der Matrix eingetragen. Die Matrixdiagonale (der Vergleich des Kriteriums mit sich selbst) wird für Einträge gesperrt.

Als nächstes wird jedes Kriterium der 1. Spalte (A) jedem Kriterium der 1. Zeile (B) gegenübergestellt. Ein Zahlenwert drückt hierbei das Ergebnis des Vergleichs aus und wird

in das entsprechende Feld der Matrix rechts der Diagonalen eingetragen. Dabei steht eine 2 für A ist wichtiger als B, eine 1 für beide Kriterien sind gleichwichtig und eine 0 für A ist unwichtiger als B. Als gedankliche Hilfestellung beim Vergleich der Kriterien ist es verbreitet, sich die gewünschten und ungewünschten Extremausprägungen des Kriteriums vorzustellen und danach die Wichtigkeit zu abwägen.

3. Auswertung der Ergebnisse der Einzelvergleich

Die Zusammenfassung der getroffenen Entscheidungen bei den direkten Vergleichen der Kriterien führt zu einem Rangwert. Zur Berechnung dieses Werts in der Matrix werden zuerst die Felder links der Matrixdiagonalen mit dem Gegenwert der entsprechenden Felder rechts der Diagonalen gefüllt. Die Summe der jeweiligen Zeilen stellen den Rangwert des entsprechenden Kriteriums dar, wobei der höchste Wert für das wichtigste Kriterium steht.

Vorteile und Nachteile

Ein großer Vorteil der Methode ist ihre einfache Handhabung. Als sinnvolles Hilfsmittel ist eine Tabellenkalkulation ausreichend. Es können sehr viele Kriterien miteinander verglichen werden und auch eine Gegenüberstellung von nicht vergleichend messbaren Kriterien ist möglich. Die hohe Zahl an Einzelurteilen führt zu einer hohen Aussagekraft des Ergebnisses und reduziert die Gefahr emotional geprägter Entscheidungen. Die Zerlegung in Einzelentscheidungen kann langwierige Diskussion über die Relevanz und Wichtigkeit einzelner Kriterien vermeiden und im Team eingesetzt werden, wenn die Einzelentscheidungen gemeinsam getroffen werden sollen.

Risiken beim Einsatz der Methode sind aufgrund der weitestgehend subjektiven Entscheidungen natürlich unterschiedliche Bewertungen durch unterschiedlichen Personen. Darüber hinaus können keine voneinander abhängigen Kriterien miteinander verglichen werden. Zuletzt ist zu erwähnen, dass

das Ergebnis aufgrund der begrenzten Differenzierungsmöglichkeit beim Methodeneinsatz auf seine Sinnhaftigkeit zu prüfen ist.

Literatur

Benjamin Künzli (2012): SWOT-Analyse. Ein klassisches Instrument der Strategieentwicklung mit viel ungenutztem Potenzial. Online verfügbar unter http://www.clc-consulting.ch/fileadmin/CONTENT/SWOT_Analyse_Benjamin_Kuenzli.pdf, zuletzt geprüft am 14.02.2022.

Bohinc, Tomas (2019): Grundlagen des Projektmanagements. Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter. 1. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag.

Burmann et al. (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung – Controlling. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Foerster, Bastian (2016): Kundenzufriedenheit messen. Deutsches Institut für Marketing. Online verfügbar unter <https://www.marketinginstitut.biz/blog/kundenzufriedenheit-messen/>, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Gausemeier et al. (2007): Szenario-Technik und Wissensmanagement in der strategischen Planung. Online verfügbar unter http://wbq.wbportal.ch/WBQ1/44_Szenario-Technik%20-%20mit%20Wissensmanagement.pdf, zuletzt geprüft am 01.02.2022.

Meffert et al. (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 13. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Osterwalder et al. (2014): Value Proposition Design. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Paul, Herbert; Wollny, Volrad (2020): Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung. 3. Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Scharnbacher, K.; Kiefer G. (2003): Kundenzufriedenheit: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Sauerwein, Elmar (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. In: Sauerwein (Hg.): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 27–55.

Schulz, Christopher (2016): Die Stakeholderanalyse – die Bedarfe der Akteure aufdecken. Online verfügbar unter <https://www.consulting-life.de/stakeholderanalyse/>, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Schütt et al. (2016): Was erwarten Wissenschaftler von zentralisierten Biobanken? Eine qualitative Stakeholder-Analyse.

UNICUM-Media (2021): Customer Journey: Definition, Modelle, Beispiele

Wassermann, Sandra; Niederberger, Marlen (Hg.) (2015): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBook Collection). Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-01687-6.pdf>, zuletzt geprüft am 01.02.2022.

Wernitz, Frank (2015): Wissenschaftsmarketing. Grundlagen und Möglichkeiten am Beispiel der Ressortforschung. Aufl. 2015. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (EBL-Schweitzer).