

# LEITFADEN FÜR THINGS+ INNOVATIONSBERATUNG





---

## Inhalt

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Phasen mit vorgeschlagenen Instrumenten zur Entwicklung produktbegleitender Dienstleistungen .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Phase 1: Kennenlernen des Unternehmens und der Kunden .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Phase 2: Detaillierte Kundenbetrachtung .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Phase 3: Anpassung des Geschäftsmodells .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4. Phasen 4 und 5: Einführung der produktbegleitenden Dienstleistung und ggf. Ausweitung des Angebots auf den internationalen Markt .....</b>	<b>19</b>



# 1. Einleitung

Dieser Leitfaden beschreibt, wie im Rahmen des EU-geförderten Projektes THINGS+ Innovationsberatungen durchzuführen sind. Inhaltlich bezieht sich die Beratung auf die Einführung produktbegleitender Dienstleistungen in KMU des verarbeitenden Gewerbes. Die nachfolgend aufgeführten und erklärten Tools sollen den Innovationsprozess von Unternehmen dienstleistungsorientierter gestalten. Es handelt sich dabei um ausgewählte Tools aus einem englischsprachigen Leitfaden. Dieser kann unter <http://www.tgz-bautzen.de/projekte/laufende-projekte/things.html> heruntergeladen und bei Bedarf angewendet werden. Der Berater ist ebenfalls frei in seiner Entscheidung, ob alle oder nur einige Tools dieses Leitfadens zur Anwendung kommen. Außerdem kann er eigene Beratungsinstrumente nutzen, wenn er dies für sinnvoll hält.

Die Innovationsberatung besteht aus 5 Phasen, wobei die letzte, die Internationalisierungsphase, optional ist. Die ersten drei Phasen sollen innerhalb von ca. zwei Monaten abgeschlossen sein. In dieser Phase erfolgt eine enge und direkte Zusammenarbeit zwischen Berater und Unternehmen. Die Phasen 4 und 5 umfassen ca. vier Monate, mit individueller Beratung und Begleitung der Einführung der produktbegleitenden Dienstleistung nach Bedarf des Unternehmens. Der maximale Beratungszeitraum beträgt 6 Monate.

Während des Beratungsprozesses sollen Unternehmen und Berater gemeinsam Kundenprobleme analysieren, Lösungen dafür konzipieren und Entscheidungen treffen. Zwischen den einzelnen Beratungsterminen, kann der Berater dem Unternehmen „Hausaufgaben“ geben, die bis zum nächsten Termin zu erledigen sind.

Für die Durchführung der Beratung sind 2 Ansätze denkbar:

- Workshop- und beratungsorientierter Ansatz für mehrere Unternehmen
  - Ermöglicht Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern
  - Gleiche Geschwindigkeit für alle Teilnehmer während der ersten 3 Phasen
  - begrenzte Flexibilität während der Einführung produktbegleitender Dienstleistungen
  - Geeignet für die Anwendung der Serviceinnovations-Tools und für die erstmalige Entwicklung von produktbegleitenden Dienstleistungen
- Ausschließlich beratungsorientierter Ansatz
  - Besser auf das Unternehmen abgestimmt
  - Ermöglicht spezifischen Ansatz und an das Unternehmen angepasste Beratungsgeschwindigkeit
  - 
  - Limitierter bzw. kein Erfahrungsaustausch der teilnehmenden KMU



- Geeignet für Hausaufgaben zwischen den einzelnen Beratungen und Entscheidungsprozess

Auch eine Kombination der beiden Ansätze ist denkbar. Entscheidend sind die Erwartungen und Bedürfnisse der Unternehmen. Das TGZ Bautzen empfiehlt den beratungsorientierten Ansatz.

Es wird empfohlen die nachfolgend vorgestellten Instrumente auf Papier mit mindestens der Größe A3 aufzuzeichnen und mit Post-it Haftnotizen zu beschriften. So können bei Bedarf noch einfach Änderungen in den erstellten Übersichten vorgenommen werden.

Im Anschluss an die Beratung erstellt der Berater einen abschließenden Bericht. Der Bericht besteht aus folgenden inhaltlichen Gliederungspunkten:

1. Allgemeine Informationen zum beratenen KMU (Gründung, Branche, Mitarbeiter, Umsatz, internationale Aktivitäten, etc.)
2. Anzahl und Position der am Beratungsprozess teilnehmenden Manager und Mitarbeiter
3. Beschreibung des Geschäftsmodells vor der Beratung, inkl. Beschreibung des Marktes (regional, national, international), der Kunden und der Wettbewerber
4. Beschreibung des Geschäftsmodells nach der Beratung, inkl. Beschreibung der Änderung des Marktes (regional, national, international), der Kunden und der Wettbewerber sowie neuer bzw. weiterentwickelter Angewendete Beratungsinstrumente des Leitfadens
5. Angewandeter Beratungsansatz
6. Kurzes Statement des beratenen Unternehmens

Wenn die im Leitfaden genannten Grafiken der Beratungsinstrumente verwendet wurden, können diese unterstützend in den Bericht aufgenommen werden. Der Berater erhält für die Erstellung des Abschlussberichtes eine Vorlage vom TGZ Bautzen.

## 2. Phasen mit vorgeschlagenen Instrumenten zur Entwicklung produktbegleitender Dienstleistungen

### 2.1. Phase 1: Kennenlernen des Unternehmens und der Kunden

#### Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens

Zu Beginn der Beratungsphase bzw. bereits davor muss sich der Berater zunächst mit dem Unternehmen vertraut machen. Dazu kann das Instrument „Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens“ genutzt werden, das in Abbildung 1 dargestellt ist. Neben der Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung soll das Unternehmen auch die finanzielle Relevanz und die aus Unternehmenssicht empfundene Bedeutung des Produktes/der Dienstleistung einschätzen. Der Berater soll sich in den nächsten Schritten auf ein, maximal zwei, Produkte konzentrieren, für die neue produktbegleitende Dienstleistungen entwickelt werden sollen.

Produkt/ Dienstleistung	Beschreibung	Finanzielle Relevanz für das Unternehmen (1 min - 5 max)	Allgemeine Be- deutung für das Unternehmen (1 min - 5 max)	Gesamtbedeutung (finanzielle Rele- vanz * allgemeine Bedeutung)

Abbildung 1: Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens

## Vergangene Unternehmensstrategien

Anschließend sollten die vergangenen Unternehmensstrategien betrachtet werden. Dabei sollen erfolgreiche und nicht erfolgreiche Strategien aufgeführt werden. Insbesondere die Strategien, die nicht zum Erfolg führten, sind für den Berater interessant, da diese für die Implementierung neuer produktbegleitender Dienstleistungen nicht mehr für das Unternehmen in Frage kommen. In Abbildung 2 ist das Instrument dargestellt.

Vergangene Unternehmensstrategien	
erfolgreiche umgesetzt	nicht erfolgreich umgesetzt

Abbildung 2: vergangene Unternehmensstrategien



## Einschätzung der Produktmerkmale aus Kundensicht

Im nächsten Schritt stellt der Berater mit dem Unternehmen die Merkmale der Produkte (und bereits etablierten Serviceleistungen), die für den Prozess der Entwicklung neuer produktbegleitender Dienstleistungen ausgewählt worden sind, auf Post-it Haftnotizen zusammen. Anschließend soll das Unternehmen erstmals während des Beratungsprozesses aus Kundensicht auf die Produkteigenschaften blicken und einschätzen, welche als positiv, welche als negativ und welche als neutral zu bewerten sind. Es ist zu erwarten, dass die Unternehmen meist positive Merkmale aufführen werden. Im Beratungsprozess sollte der Berater das Unternehmen jedoch auch dazu motivieren, negative Produktmerkmale zu benennen, denn gerade dort besteht Potenzial für die Einführung produktbegleitender Dienstleistungen. Anschließend sollen die bewerteten Merkmale weiter untergliedert werden, in Produkteigenschaften (je nachdem ob positive, negative oder neutrale Eigenschaft),

- die von den Kunden erwartet (positiv) bzw. respektiert (negativ) werden,
- die aus Kundensicht zu einer günstigen Marktposition des Produktes des Unternehmens (positiv) bzw. des Produktes des Wettbewerbers (negativ) führen,
- die aus Kundensicht das eigene Produkt gegenüber Wettbewerbern (positiv) bzw. das Produkt des Wettbewerbers gegenüber des eigenen (negativ) deutlich hervorheben.

Produkteigenschaften können aus Kundensicht auch neutral sein, das heißt sie werden weder als positiv noch als negativ bewertet. Diese neutralen Produkteigenschaften führen zu Kosten, die dem Unternehmen keinen Wert bringen. Diese Eigenschaften zu eliminieren, kann die Kosten und den Preis des Produktes senken. In Abbildung 3 ist das Instrument dargestellt.

	Kundenerwartung	Leichter Wettbewerbsvorteil	Immenser Wettbewerbsvorteil
Positiv			
Negativ			
Neutral			

Abbildung 3: Einschätzung der Produktmerkmale aus Kundensicht

## Einschätzung von Produkten und Dienstleistungen aus Unternehmenssicht

Die für den Beratungsprozess ausgewählten Produkte werden aus Sicht des Unternehmens (s. Abbildung 4) folgenden Betrachtungen unterzogen:

- Eigenschaften, die das eigentliche Bedürfnis des Kunden stillen, z. B. Heizung erhöht die Temperatur im Raum
- Eigenschaften, die „Sorgen“ der Kunden verringern, z. B. Wärmedämmung verhindert Auskühlen der beheizten Räume im Winter

Hinweis: Für das Aufzeichnen der Unternehmenssicht sollte das auf Seite 3 beschriebene und mindestens A3-große Stück Papier in der Mitte gefalzt werden, sodass sich die Bruchkante anschließend auf der rechten Seite befindet.

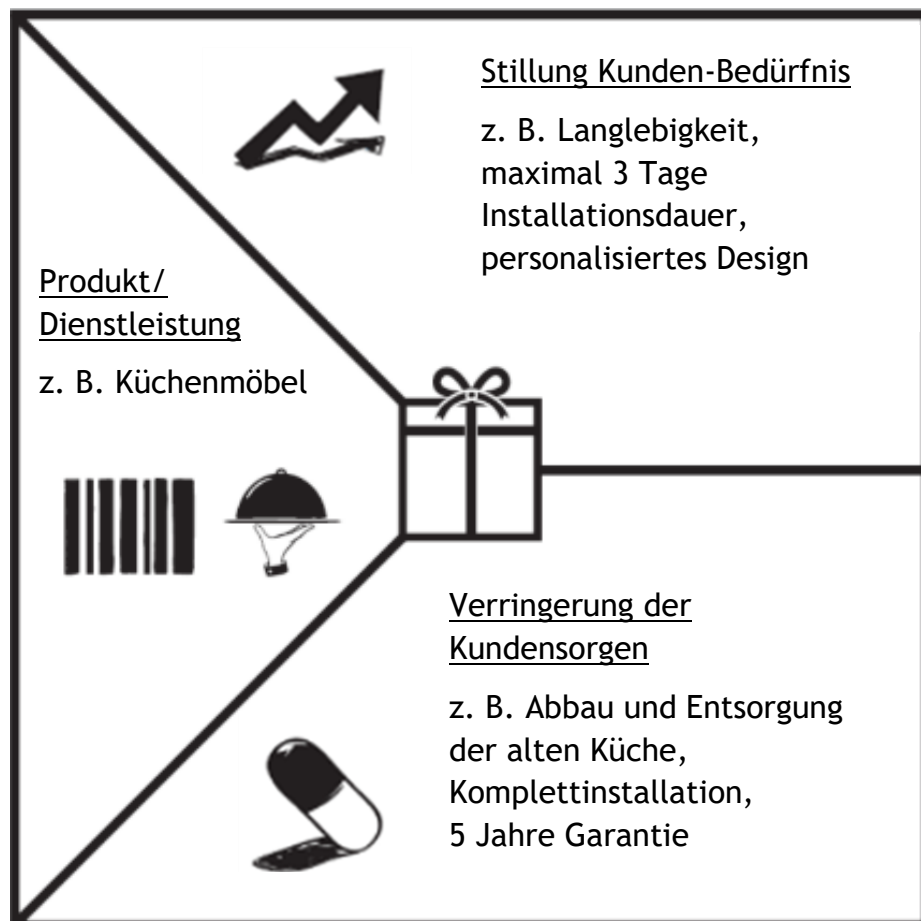


Abbildung 4: Value Proposition Canvas mit Beispiel





## Ermittlung der Kundenbedürfnisse

Im nächsten Schritt sollen die Bedürfnisse der Kunden des Unternehmens genauer betrachtet werden. Das können entweder End- oder auch intermediäre Kunden in der Produktkette sein. Es ist wichtig, dass für dieses Instrument nicht ein statistisch ermittelter Durchschnittskunde, sondern real existierende Kunden, betrachtet werden sollten. Das zu beratene Unternehmen soll sich in den Kunden hineinversetzen und folgende Fragestellungen beantworten:

- Wer ist Kunde des Unternehmens (Firma, Name, ...)
- Warum kauft und nutzt er das Produkt des Unternehmens bzw. warum nimmt er die Unternehmensdienstleistung in Anspruch? Welches Problem möchte der Kunde damit lösen?
- Wann kaufen die Kunden das Produkt/die Dienstleistung?

Elementar wichtig beim Bearbeiten dieses Instrumentes ist, dass das Unternehmen selbst erkennt, was das eigentliche Kundenproblem ist. Sollte dies nicht der Fall sein, kann der Berater das Unternehmen zum Problem des Kunden hinführen, ohne es direkt mitzuteilen.

Produkt:		
Kunde (Käufer oder Nutzer) Wer sind die Kunden?	Problem Warum wird das Produkt gekauft/genutzt?	Kaufverhalten Wann wird das Produkt gekauft/genutzt?

Abbildung 5: Jobs-To-Be-Done - Ermittlung der Kundenbedürfnisse



---

## Einschätzung von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens aus Kundensicht

Nachdem das Unternehmen gemeinsam mit dem Berater ermittelt hat, welche Probleme der Kunde mit dem Kauf des Produktes/der Dienstleistung lösen möchte, wird das Produkt des Unternehmens aus Kundensicht (siehe Abbildung 6) eingeschätzt. Die zuvor ermittelten Probleme /Bedürfnisse des Kunden werden aus Sicht des Kunden folgenden Betrachtungen unterzogen:

- Was ist der Nutzen, den der Kunde erreichen möchte?
- Was sind die „Sorgen“ des Kunden, die er vor, während und nach dem Lösen des Problems hat?

Hinweis: Für das Aufzeichnen der Einschätzung des Unternehmensproduktes aus Kundensicht wird die Rückseite des Stück Papiers, auf welchem die Einschätzung aus Unternehmenssicht erstellt wurde, genutzt. Die Bruchkante befindet sich anschließend auf der rechten Seite.

Nach Fertigstellung werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Einschätzungen (aus Unternehmens- und Kundensicht) ermittelt. Unterschiede sind dabei eine Möglichkeit für das Unternehmen, neue produktbegleitende Dienstleistungen zu etablieren (siehe Abbildung 7)

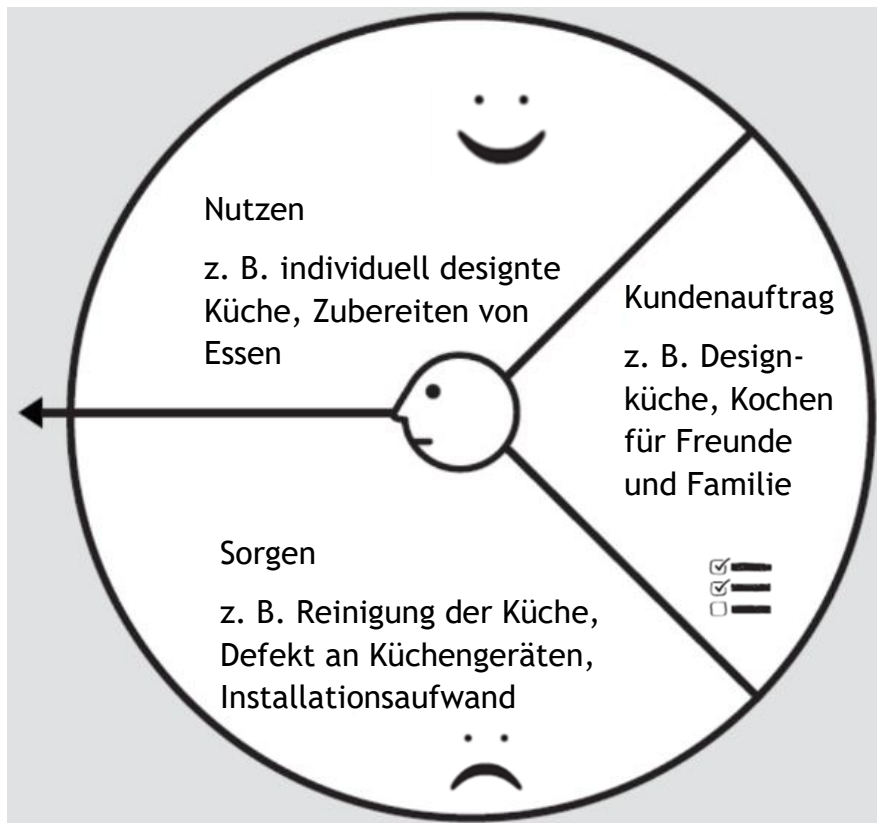


Abbildung 6: Kundenprofil

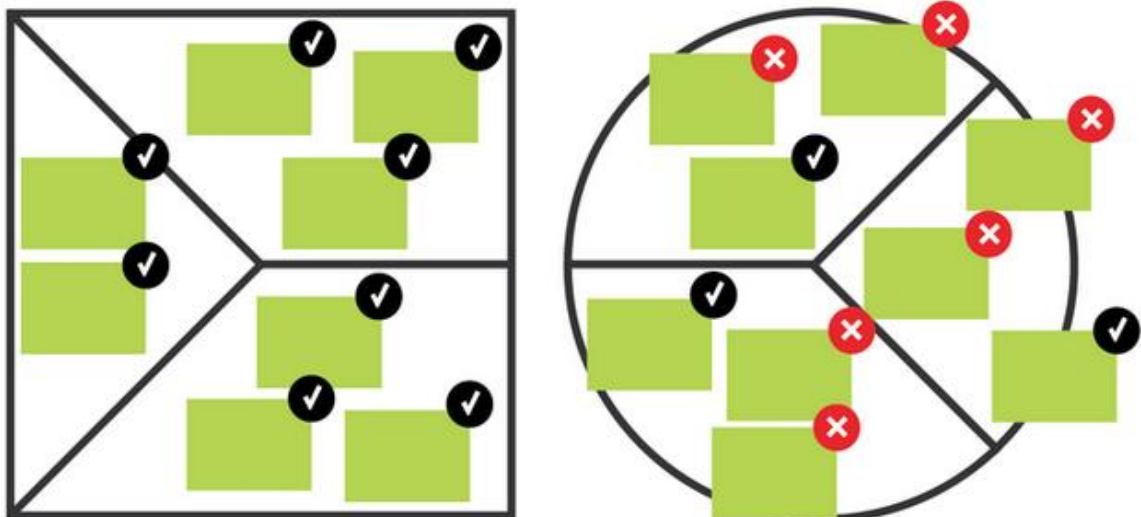


Abbildung 7: Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermitteln  
 (Quelle: <https://blog.strategyzer.com/posts/2015/2/19/5-common-mistakes-to-avoid-when-using-the-value-proposition-canvas>)



## Strategieanalyse

Die Strategieanalyse (siehe Abbildungen 8 und 9) zeigt auf, aus welchen Gründen Konsumenten ein Produkt kaufen bzw. eine Dienstleistung in Anspruch nehmen. Zur Bearbeitung werden zunächst mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung des Unternehmens, aus Gründen der Übersichtlichkeit, maximal 7 (optimal 5) konkurrierende Faktoren festgelegt. Anschließend wird für jede/s konkurrierend/e Produkt/Dienstleistung das Schaubild ausgefüllt (siehe Abbildung 9). Der Berater sollte ebenfalls darauf hinweisen, dass ein konkurrierendes Produkt sein kann, dass der Kunde gar kein Produkt kauft. Als Beispiel kann hier genannt werden, dass ein Kunde am Abend mit seinen Freunden nach Unterhaltung sucht. Konkurrierende Produkte wären hier z. B.: Abend vor dem eigenen Fernseher, Kinoabend, Besuch einer Bar, Besuch eines Festivals, etc.

Zu beachten ist, dass sich die Kurve zwischen „Akzeptabel“ und „Exzellent“ bewegen sollte. Alle konkurrierenden Faktoren, die entweder ober- oder unterhalb eingezeichnet werden, sind entweder zu gut oder zu schlecht. Beide Fälle können dazu führen, dass der Kunde sich gegen das Produkt oder die Dienstleistung entscheidet.

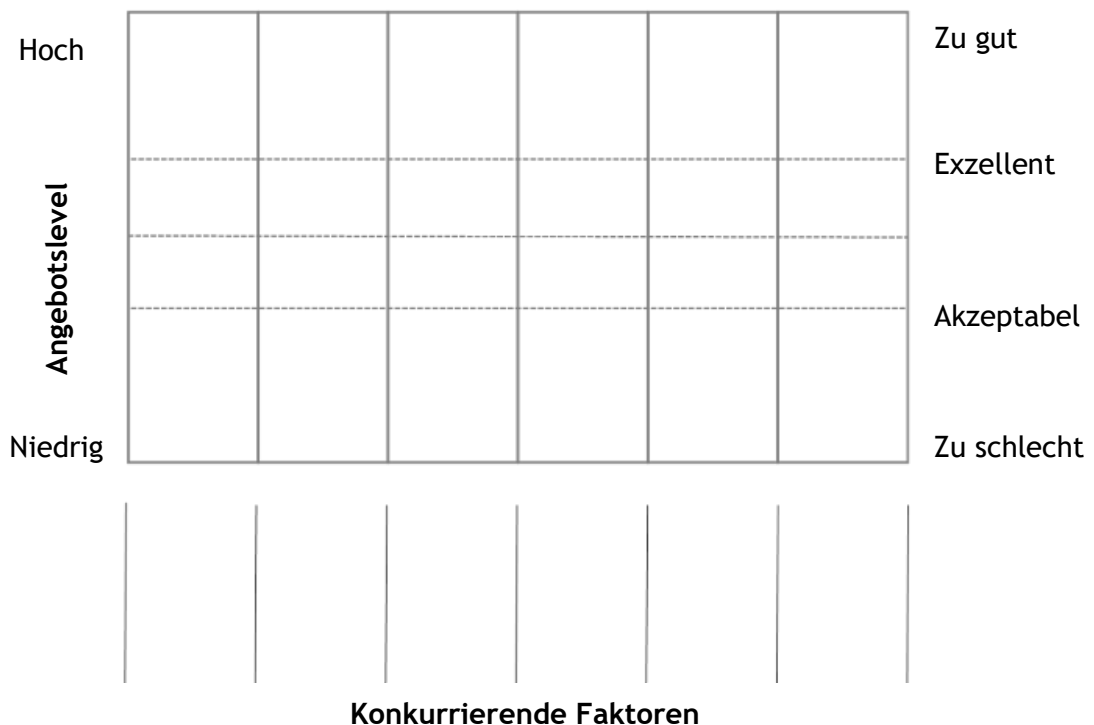


Abbildung 8: Strategieanalyse

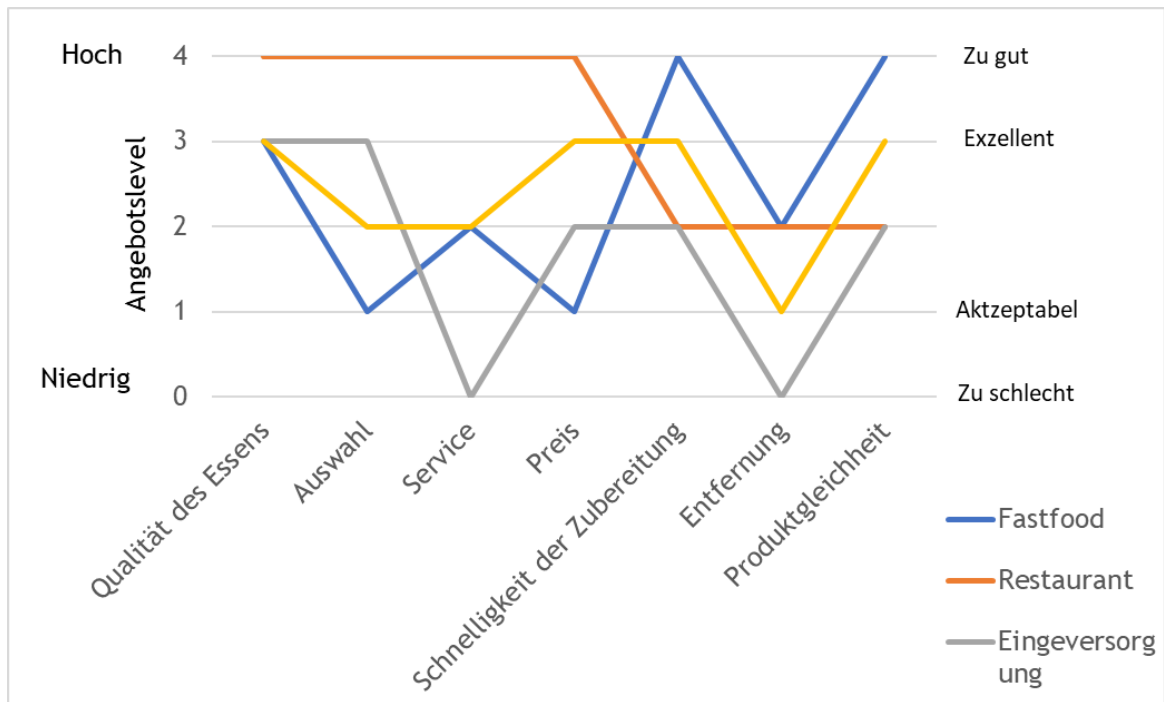


Abbildung 9: Beispiel für ausgefüllte Strategieanalyse

## 2.2. Phase 2: Detaillierte Kundenbetrachtung

### Kundenprofil

Reale Kunden des Unternehmens sollen mit dem Kundenprofil genauer untersucht werden, um einen noch tieferen Einblick zu bekommen, warum der Kunde das Produkt/die Dienstleistung kauft. Diese Methode ermöglicht, präziser zu identifizieren, wer als Kunde angesprochen werden sollte und wann bzw. wie das geschehen soll. Beispiele für Kundenprofile sind im Internet unter „Customer persona“ zu finden.

Bild   Name:  Kundensegment:	Kurze Beschreibung des Kunden	Warum Entscheidung für das Unternehmen?		Warum Entscheidung gegen das Unternehmen?
Interessen	Persönlichkeit	Fähigkeiten	Ziele	Soziales Umfeld

Abbildung 10: Konsumentenprofil



## Kundenreise

Mit dem Instrument Kundenreise (siehe Abbildung 11) wird beschrieben, welche Phasen ein Kunde durchläuft bis er schließlich die Kaufentscheidung tätigt, das Produkt nutzt und es letztendlich entsorgt. Zunächst werden die Tätigkeiten des Kunden während der einzelnen Phasen beschrieben. Dabei soll der Fokus insbesondere daraufgelegt werden, zu welchen Zeitpunkten der Kunde mit dem Produkt/der Dienstleistung in Verbindung kommt. Der Berater und das Unternehmen klären anschließend, wie sich das Unternehmen während der genannten Zeitpunkte verhält, d. h. kommt der Kunde zu den genannten Zeitpunkten mit dem Unternehmen in Berührung, z. B. durch aktive Ansprache, Werbung in sozialen Medien, etc. Insbesondere Prozesse, bei denen der Kunde noch nicht mit dem Unternehmen in Verbindung kommt, bieten Potenziale für neue produktbegleitende Dienstleistungen. Grundsätzlich kann man festhalten, dass der Mangel an Fähigkeiten, Zeit und Geld beim Kunden gute Möglichkeiten sind, eine produktbezogene Dienstleistung am Markt zu etablieren.

Phasen	Informationsbeschaffung	Kauf	Anlieferung/Montage	Benutzung	Erweiterungen	Wartung und Pflege	Entsorgung
Was macht der Kunde?							
Was macht das Unternehmen?							

Abbildung 11: Kundenreise



## 2.3. Phase 3: Anpassung des Geschäftsmodells

### Analyse und Anpassung des Geschäftsmodells

Die in Abbildung 13 dargestellte Übersicht kann als Checkliste für die Identifizierung und Beschreibung der wesentlichen Elemente des Geschäftsmodells gesehen werden. Zunächst soll mit dem Tool nochmals die Ist-Situation des Unternehmens beschrieben werden. Anschließend wird das Instrument dazu verwendet das Geschäftsmodell nach Einführung der produktbezogenen Dienstleistung zu betrachten. Da es sehr schwierig bzw. sogar unmöglich ist, zwei verschiedene Geschäftsmodelle innerhalb eines Unternehmens zu verfolgen, gibt es zwei Möglichkeiten, wie die produktbezogene Dienstleistung integriert werden kann.

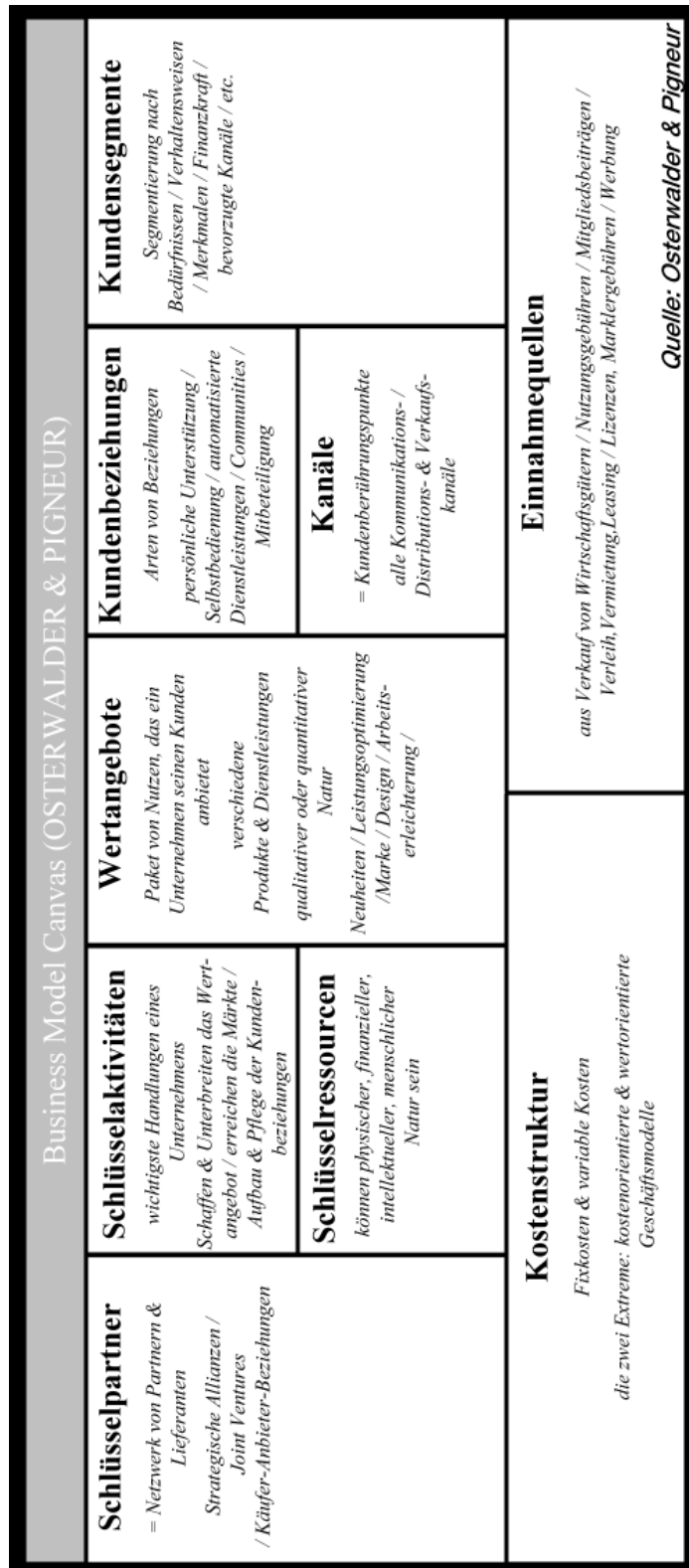
Die erste Möglichkeit besteht darin, dass bestehende Geschäftsmodell anzupassen. Insbesondere sollte das Modell universell anwendbar und für das gesamte Unternehmen verpflichtend sein. Zudem muss die Änderung vom alten zum neuen Geschäftsmodell geplant werden. Dieser Ansatz sollte bei schrittweise eingeführten produktbegleitenden Dienstleistungen sehr gut funktionieren. Die Dienstleistungen werden hierbei einem Produktangebot hinzugefügt, das Produkt ist jedoch immer noch der Hauptbestandteil des Angebotes. Außerdem ist dieser Ansatz für Mikro- und Kleinunternehmen sehr gut geeignet, da diese oft streng limitierte Kapazitäten und Fähigkeiten und zudem einfache Eigentumsverhältnisse und Managementstrukturen besitzen.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, eine separate organisatorische Einheit zu schaffen, die für die Einführung und Umsetzung der produktbegleitenden Dienstleistung verantwortlich ist. Dieser Ansatz ist für einschneidende produktbegleitende Dienstleistungen geeignet, da diese Hauptbestandteil des Angebotes werden bzw. substantielle Änderungen in Unternehmensprozessen und -kultur nach sich ziehen. Geeignet ist dieser Ansatz für größere KMU, die genügend Kapazitäten und Kompetenzen besitzen, eine solch komplexe Veränderung im Unternehmen umzusetzen.

Es sollten kurze und prägnante Notizen in Stichpunktform auf Post-it Haftnotizen zusammengetragen werden. In den einzelnen Feldern können die Stichpunkte auch mehrmals auftreten. Es wird geraten für Nutzenversprechen an den Kunden (im Fall von google beispielsweise kostenfreie Suche, zielgerichtete Werbung) auch verschieden farbige Haftnotizen verwendet werden, da das Geschäftsmodell von Kunde zu Kunde unterschiedlich sein kann. Nachdem die Ist-Situation des Geschäftsmodells dargestellt wurde, wird die zukünftige Version des Modells entweder in die gleiche Übersicht oder in eine neue eingetragen. Dafür wird empfohlen eine andere Farbe der Haftnotizen zu verwenden. Weiterhin wird geraten, das Tool in der Reihenfolge auszufüllen, wie in Abbildung 12 dargestellt ist.



Am Beispiel von google wurde die Übersicht in Abbildung 13 ausgefüllt.



Empfohlene Ausfüllreihenfolge

- 1) Wertangebote / Nutzenversprechen
- 2) Kundensegmente
- 3) Kanäle
- 4) Kundenbeziehungen
- 5) Einnahmequellen
- 6) Schlüsselressourcen
- 7) Schlüsselaktivitäten
- 8) Schlüsselpartner
- 9) Kostenstruktur

Quelle: Osterwalder & Pigneur

Abbildung 12: Schema zur Analyse und Anpassung des Geschäftsmodells

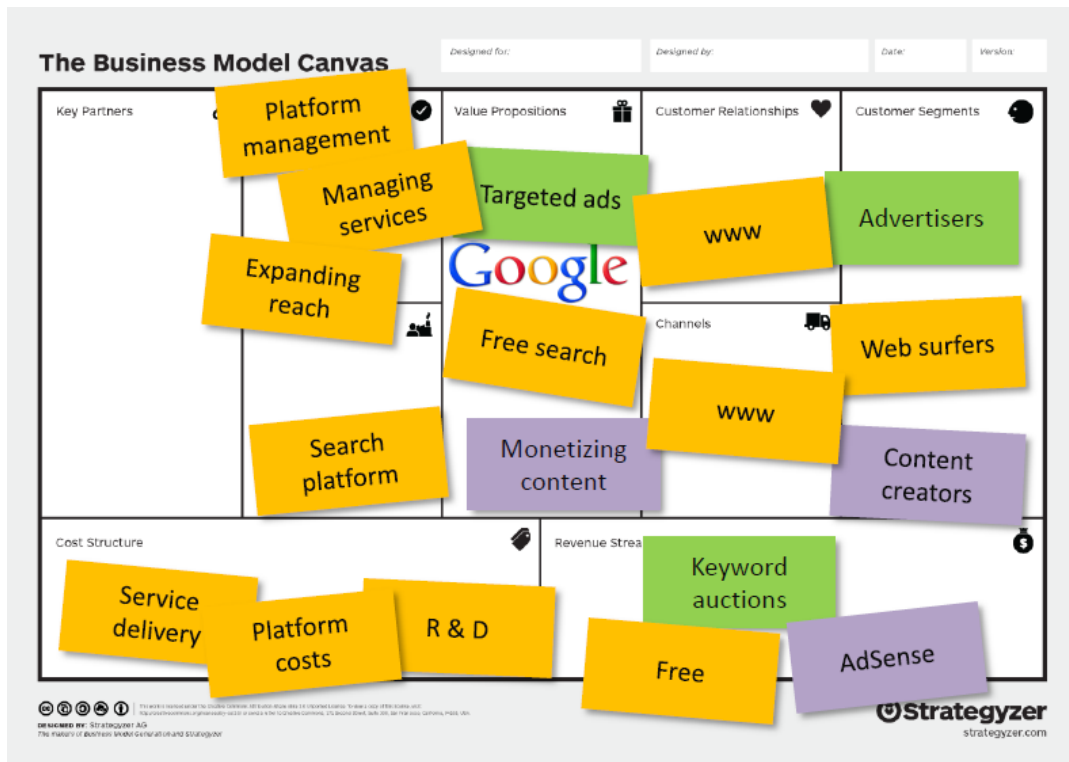


Abbildung 13: Analyse und Anpassung des Geschäftsmodells am Beispiel von google

Konzept für die Einführung neuer produktbegleitender Dienstleistungen

Die dritte Phase endet mit einem Konzept für die Einführung neuer produktbegleitender Dienstleistungen. Während des bisherigen Beratungsprozesses hat das Unternehmen einige Ideen für die Einführung produktbegleitender Dienstleistungen generiert. Die vielversprechendsten und machbaren Ideen unter Berücksichtigung der unternehmerischen Fähigkeiten und Kapazitäten können in das Konzept aufgenommen werden.

<b>Konzept für die Einführung einer produktbegleitenden Dienstleistung</b>		
Titel der produktbegleitenden Dienstleistung		
Beschreibung der produktbegleitenden Dienstleistung		
Erfahrungen mit Kunden (Bedürfnisse, etc.)		
Beschreibung des Ergebnisses der produktbegleitenden Dienstleistung		
Nutzen	Emotionen (intern und extern)	Wert
Organisatorische Aspekte (Arbeitskräfte, neue oder angepasste Prozesse, hierarchischer Aufbau, Hauptziel und Ergebnisse)		
Entwicklungsverantwortung		Einführungsverantwortung

Abbildung 14: Konzept für die Einführung einer produktbegleitenden Dienstleistung

## 2.4. Phasen 4 und 5: Einführung der produktbegleitenden Dienstleistung und ggf. Ausweitung des Angebots auf den internationalen Markt

### Strategie und Annahmen zu zukünftigen Ereignissen

Die Strategie und die Annahmen zu zukünftigen Ereignissen werden mit dem erlangten Wissen aus allen zuvor genannten Tools entwickelt. Dabei soll für die Implementierung jeder produktbegleitenden Dienstleistung eine Strategie auf maximal einer Seite (Vorschlag: Größe A4) erarbeitet werden. Parallel dazu werden Annahmen zu möglichen Ereignissen in der Zukunft getroffen. Bei der Erstellung der Strategie und der Annahmen sollte auch die Internationalisierung des Angebotes (Phase 5) betrachtet werden, wenn der Fokus des Unternehmens vorrangig auf den ausländischen Markt ausgerichtet ist. Wie die beiden Dokumente erarbeitet werden sollen, wird nachfolgend beschrieben.

### Herangehensweise an die Strategie und Annahmen zu zukünftigen Ereignissen:

- 1) Zunächst sollte in dem Strategiepapier (siehe Abbildung 15) beschrieben werden, was das Unternehmen mit der Einführung der produktbegleitenden Dienstleistung erreichen will. Dabei sollte man auch bestimmte Umstände im in- und externen Umfeld und die Fähigkeiten des Unternehmens betrachten.
- 2) Anschließend sollten 3 bis 5 Ziele definiert werden, die den Prozess des Unternehmens bis zur erfolgreichen Etablierung der produktbegleitenden Dienstleistung auf dem Markt beschreiben (Marktposition, Wettbewerbsfähigkeit, Marktanteil, regionale Wahrnehmung, Vergleich zu Wettbewerbern). Finanzielle (Umsatz, Gewinn, etc.) und organisatorische Ziele (Anzahl an Kunden, geschulten Mitarbeitern, Verkaufsstellen) sollten ausgewogen sein. Mit den genannten Zielen sollten die Unternehmen folgende Fragen beantworten können:
  - a. Wie kommen wir mit der Einführung der produktbegleitenden Dienstleistung voran?
  - b. Wo stehen wir jetzt (Marktposition, Marktanteil, Kundenwahrnehmung)?
  - c. Sind wir auf dem richtigen Weg?
  - d. Ist unser Fortschritt gut genug?
- 3) Im nächsten Schritt sollten Annahmen (siehe Abbildung 16) zum Markt, der Gesellschaft, den Kunden, der Umwelt, Wettbewerbern, der Gesetzeslage etc. auf Basis verlässlicher Trends, die für die Unternehmensentwicklung wichtig sind, getroffen werden.
- 4) Danach kehrt man wieder zur Strategie zurück und klärt die strategischen Fragen, wo und wie man erfolgreich sein will.
  - a. Wo werden wir agieren?
    - i. Wo ist das Geld?
    - ii. Wo gibt es die größte Chance für Erfolg?



- iii. Welche Kunden, Vertriebskanäle, Produkt- und Servicekategorien, Regionen, Preisklassen, etc. wollen wir ansprechen?
  - b. Wie werden wir agieren?
    - i. Wie werden wir Kunden gewinnen/das Geld bekommen, was auf dem Markt zur Verfügung steht?
    - ii. Welche Aktivitäten führen wir durch, um unsere Ziele zu erreichen?
    - iii. Wie wollen wir die Konkurrenz übertreffen?
- 5) Anschließend trifft man Annahmen zum Unternehmen, die vermutlich bei der Strategieumsetzung eintreten werden (Ressourcen, Vertriebsnetz, Kooperationen, finanzielle und organisatorische Möglich- und Fähigkeiten, Geschäftsmodell, etc.)
- 6) Im nächsten Schritt werden Kernaktivitäten in der Strategie definiert, die notwendig für die Umsetzung sind. Dafür kann auch das Tool aus Abbildung 17 verwendet werden. Jede Aktivität gehört dabei zu einem vorher definierten strategischen Ziel und kann als eigenständiges Projekt betrachtet werden (z. B. Strategie 1 und Aktivität 1a, 1b, 1c, ...). Aktivitäten sind Elemente, die kombiniert zur Umsetzung des strategischen Ziels führen. Die Aktivitäten werden dokumentiert durch:
  - a. Kurze Beschreibung: Was ist wichtig und muss unternommen werden?
  - b. Wer ist verantwortlich?
  - c. Welche Ergebnisse werden erwartet und wie werden sie gemessen?
  - d. Wie verhalten sich Zeitplan und Fristen?
  - e. Wann werden welche Ressourcen benötigt?
- 7) Zum Schluss werden Annahmen zu Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter sowie Leistungsfähigkeit verschiedener Bereiche innerhalb des Unternehmens, die verantwortlich für die jeweiligen Aktivitäten sind oder diese implementieren. (z. B. Montage, Verkauf, Bestellannahme, etc.)

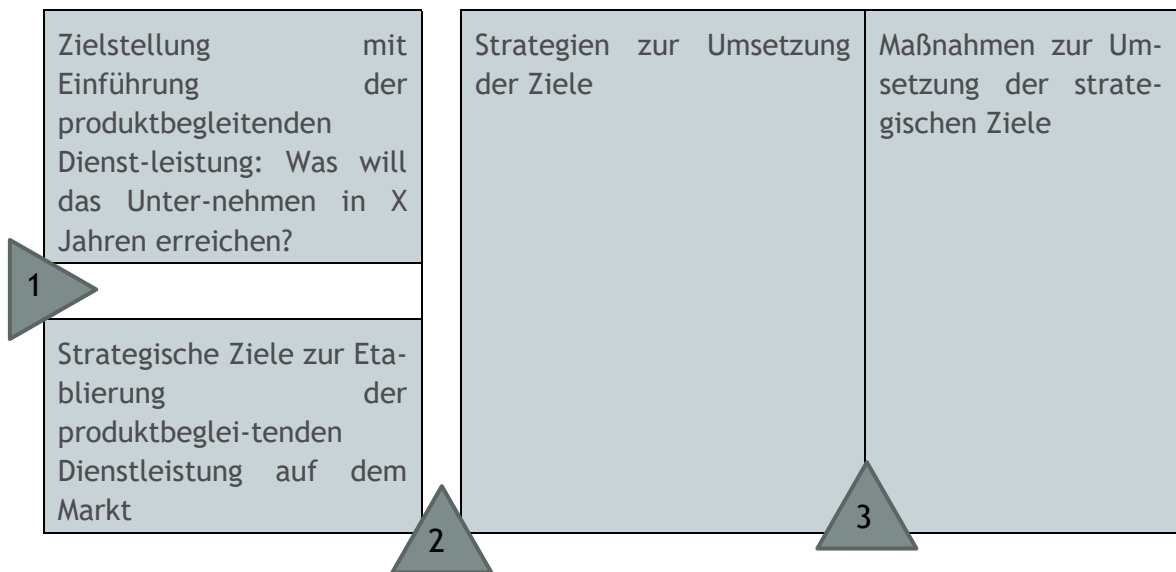


Abbildung 15: Vorschlag zum Aufbau des Strategiepapiers in 4 Felder

Annahmen zu:		
<b>Unternehmensumfeld</b> (Markt, der Gesellschaft, den Kunden, der Umwelt, Wettbewerbern, der Gesetzeslage etc.)	<b>Unternehmen</b> (Ressourcen, Vertriebsnetz, Kooperationen, finanzielle und organisatorische Möglich- und Fähigkeiten, Geschäftsmodell, etc.	<b>Personen (Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter sowie Leistungsfähigkeit verschiedener Bereiche)</b>

Abbildung 16: Annahmen zu zukünftigen Ereignissen

Alle genannten Dokumente tragen zur Entwicklung des Umsetzungsplanes der produktbegleitenden Dienstleistung bei, was ein Schlüsselergebnis von Phase 4 ist. Danach setzen die Unternehmen die entwickelte Strategie im Unternehmen um. Der Berater steht als Ansprechpartner in diesem Zeitraum zur Verfügung. Der maximale Zeitraum für die Pilotphase beträgt 6 Monate.

Strategie:	Maßnahme:
Beschreibung der durchzuführenden Maßnahme:	
Verantwortliche/r Person/Bereich:	Erwartete Ergebnisse:
Ressourcen:	Zeitplan, Fristen:

Abbildung 17: Beschreibung der jeweiligen Aktivitäten zur Umsetzung der definierten Strategie

In Phase 5 wird die Strategie für die Einführung der produktbegleitenden Dienstleistung an den internationalen Markt angepasst. Dabei geht es vorrangig um zwei Kernherausforderungen:

- Bedarf der Neuentwicklung bzw. Anpassung bestehender Vertriebskanäle
- Sprachabhängigkeiten und lokale kulturbedingte Anpassungen

Im Übrigen können für diese Phase die gleichen Tools, wie in Phase 4 genutzt werden (spezifische Strategie für die produktbezogene Dienstleistung, Annahmen zu zukünftigen Ereignissen).