

MODUL S3

ZUKUNFTSFÄHIGE GESCHÄFTSFELDER

Inhaltsverzeichnis

Modulbeschreibung	2
Baustein A: Zukunftsfähigkeit von Geschäftsfeldern.	4
Baustein B: Kreativitätstechniken	8
Baustein C: Marktfähigkeit beurteilen	12
Literatur, Medien, Links, Materialien.	16
Schnittstellen zu anderen Modulen	18
Impressum	19

◀ zur Gesamtübersicht

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Modulbeschreibung

Vor dem Hintergrund zunehmend gesättigter Märkte ist das Nachdenken über und das Entwickeln neuer langfristig erfolversprechender Geschäftsfelder von zentraler Bedeutung, um den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet in diesem Sinne für Unternehmen, Strategien zu entwickeln, die langfristig sowohl Wettbewerbsfähigkeit garantieren, als auch den Unternehmenswert steigern. Ein Unternehmen hebt sich dadurch von kurzfristig gewinnmaximierenden Unternehmen ab, die nicht nachhaltig (unternehmerisch) handeln, weil sie die Folgekosten ihres Handelns nicht berücksichtigen müssen. Folgekosten oder externe Kosten sind jene Kosten, die nicht in den Marktpreisen enthalten sind, weil sie nicht von den jeweiligen Verursacher/-innen getragen werden müssen. Beispiele hierfür sind Gesundheitsschäden der Bevölkerung durch die Umwelteinwirkung von Betriebsstätten oder der durch den Einsatz von Treibhausgasen entstandene Klimawandel und seine absehbaren Folgen (u.a. der Erderwärmung).

Konkrete Ansatzpunkte für ein Unternehmen, dass nachhaltiger wirtschaften will, können sich unter anderem in folgenden Bereichen ergeben [Engelhardt 2003]:

Ressourcen

- ▶ Ersatz nicht erneuerbarer (fossiler) Rohstoffe durch nachwachsende Rohstoffe;
- ▶ Einsatz erneuerbarer Energien (z.B. Wasserkraft, Solarenergie, Windenergie, Biomasse, etc.);
- ▶ Steigerung der Effizienz der eingesetzten Ressourcen (Energie, Wasser, etc.).

Technologien

- ▶ Einsatz von Technologien zur Vermeidung von Abfällen und Emissionen;
- ▶ Einsatz von ressourceneffizienten, sauberen und sparsamen Technologien.

Gesellschaft

- ▶ Aufbau von Kooperationen und Netzwerken;
- ▶ Verantwortliches Handeln des Unternehmens durch Orientierung unternehmerischer Tätigkeit an den gesellschaftlichen und sozialen Bedürfnissen.

Produkte und Dienstleistungen

- ▶ Angebot von Produkten und Dienstleistungen, die den Nutzen für die Kunden/-innen erhöhen und die Lebensqualität steigern;
- ▶ Herstellung umwelt- und sozialverträglicher Produkte und Dienstleistungen;

Nachhaltiges Wirtschaften
setzt auf Langfristigkeit.

Das vorliegende Qualifizierungsmodul will zum einen dafür sensibilisieren, wann Geschäftsfelder zukunftsfähig im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens sind. Zum anderen sollen Kompetenzen entwickelt werden, die Teilnehmer/-innen an einem Seminar zu diesem Thema dazu befähigen, zukunftsfähige Geschäftsfelder zu entwickeln, angepasst an ihre Erfahrungen sowie an die Besonderheiten ihres jeweiligen Gewerbes. In welchem der o.g. Bereiche es schließlich zur Entwicklung neuer zukunftsfähiger Geschäftsfelder kommt, bleibt den jeweiligen Unternehmen stets selbst überlassen. Abschließend sollen den Teilnehmer/-innen erste Ansätze vermittelt werden, um die Marktfähigkeit der von ihnen entwickelten Produkte und/oder Dienstleistungen beurteilen zu können. Dementsprechend besteht das Modul »Zukunftsfähige Geschäftsfelder« aus den folgenden Bausteinen:

- ▶ Baustein A: Zukunftsfähigkeit von Geschäftsfeldern,
- ▶ Baustein B: Kreativitätstechniken zur Entwicklung von Geschäftsfeldern,
- ▶ Baustein C: Marktfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen.

Ziel: Kompetenzvermittlung zur
Entwicklung zukunftsfähiger
Geschäftsfelder

Baustein A: Zukunftsfähigkeit von Geschäftsfeldern

Relevante Stichworte:

Trend und Trendanalyse, alternde Gesellschaft und der Seniorenmarkt, Gesundheit/Wellness, Ressourcenverknappung

In diesem Baustein erfahren Sie:

- was zukunftsfähige Geschäftsfelder für das Unternehmen sein können und
- wie man diese aus gesellschaftlichen Trends ableiten kann.

Neue langfristig Erfolg versprechende Geschäftsfelder können von Unternehmen dort entwickelt werden, wo sie gesellschaftliche Trends aufgreifen, Lösungen anbieten, die sowohl den Kundennutzen als auch die Lebensqualität der Konsumenten/-innen steigern und dabei ihre unternehmerischen Kompetenzen einbringen aber auch weiterentwickeln können.

Setzt man an den gesellschaftlichen Trends an, um Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren, die sowohl aus Kundensicht nutzbringend als auch – aus Unternehmenssicht – erfolgversprechend sind, so besteht ein erster Schritt darin, die wesentlichen gesellschaftlichen Trends zu ermitteln.

Trends für sich alleine genommen ergeben aber noch kein zukunftsfähiges Geschäftsfeld. Jedes Unternehmen und jedes handwerkliche Gewerbe muss vor dem Hintergrund seines Leistungs- und Kompetenzspektrums beurteilen, welche Auswirkungen der jeweilige Trend auf das eigene Unternehmen haben könnte.

Zunächst aber ein Blick auf ausgewählte typische Trends, wie sie im Rahmen des BiBB-Modellversuchs »Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk« von den teilnehmenden Handwerksbetrieben in der Erprobungsphase gesehen wurden.

Trend: Alternde Gesellschaft und der Seniorenmarkt

Unsere Gesellschaft altert zusehends. Die demografische Entwicklung wird beispielsweise dazu führen, dass 2050 jeder Dritte über 60 Jahre alt sein wird [ZDH 2007]. Für Unternehmen entsteht daraus ein beträchtliches Nachfragepotenzial von Kunden/-innen, die entgegen vieler Vorurteile, attraktiv sind [Becker 2005]. In der Realität sind Senioren/-innen (oder: »Silver Ager«)

- ▶ anspruchsvolle und zuverlässige Kunden/-innen,
- ▶ die über eine überdurchschnittliche Kaufkraft verfügen,
- ▶ zu 95 % zu Hause und zur Hälfte sogar im eigenen Heim leben,
- ▶ »sich endlich etwas gönnen wollen« und
- ▶ zunehmend aktiv und offen für Neues sind.

S3-A1: Mindmap

Gesellschaftliche Trends

S3-A2: Mindmap

Auswirkungen von Trends

S3-A3: Der Seniorenmarkt

Nachfragepotenzial:

»Silver-Ager«

Senioren/-innen sind immer öfter bereit sich etwas zu gönnen und verfügen über ein hohes Einkommen. So haben Studien ergeben, dass 80 % der über 50-jährigen ein frei verfügbares Monatseinkommen von ca. 1.492 Euro haben [Born/Reichert 2003]. Gleichzeitig verfügen sie nach den regelmäßig durchgeführten Einkommens- und Verbrauchsstichprobe des Statistischen Bundesamt über ein überdurchschnittliches Vermögen. (55–65 Jahre: 90.000 Euro; 65–75 Jahre: 73.000 Euro).

Für Handwerksunternehmen vor allem interessant sind die Bedürfnisse, Anforderungen und Wünsche von Senioren/-innen im Handlungsfeld »Wohnen, Wohnumfeld und Mobilität«. Zu den Grundbedürfnissen gehören:

- ▶ Förderung selbstständigen Wohnens,
- ▶ Schaffen altersfreundlicher Wohnumwelten,
- ▶ haushaltsbezogene Dienstleistungen und betreutes Wohnen,
- ▶ lokale Mobilität und Verkehrsinfrastruktur,
- ▶ Funktionsgerechtigkeit, Sicherheit und Schutz in der Wohnung,
- ▶ Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten sowie
- ▶ die Erreichbarkeit von »Infrastruktur des täglichen Lebens«.

Schlagwörter für mögliche Angebote des Handwerks können sein:

- ▶ senioren- und behindertengerechtes Bauen allgemein in den Bereichen Bad, Heizung/Klima/Lüftung, Küchen, Fenster und Türen, Möbel sowie Brandschutz- und Sicherheitstechnik;
- ▶ Elektrotechnik und Kommunikationsanlagen;
- ▶ Farbe und Raumausstattung;
- ▶ Bodengestaltung;
- ▶ Service.

Trend: Gesundheit/Wellness

Ein weiterer Trend für Jung und Alt lässt sich im Bereich Gesundheit und Wellness ausmachen. Wellness bedeutet hier ein Lebensstilkonzept, das auf Wohlbefinden, Spaß und eine gute körperliche Verfassung abzielt. Im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung setzt dieser Trend damit an der Steigerung der Lebensqualität der Konsumenten/-innen an, d.h. »sich etwas Gutes zu tun« (= Wellness), um den Herausforderungen des Alltag begegnen zu können und sich gesund zu erhalten.

S3-A4: Gesundheit
und Wellness

Schlüsselbegriffe des Trends, Produkte und Dienstleistungen unter Wellness-Aspekten zu beurteilen, sind

- ▶ Balance,
- ▶ Natürlichkeit und
- ▶ Natur.

Durch Berücksichtigung dieser Aspekte soll das ausgeglichene Wohlfühlen in der eigenen Wohnung, der eigenen Bekleidung und/oder des eigenen Erscheinungsbildes gewährleistet werden. Das gesunde Leben könnte beispielsweise durch folgende Produkte und Dienstleistungen unterstützt werden:

Material-Wellness

Bewusster Umgang mit umwelt- und gesundheitsschonenden Materialien, wie Holzbau ohne Holzschutzmittel oder immisionsarmes Bauen.

Wohn-Wellness

Zum Beispiel eine bewusste Aufwertung von Bad und Küche, um das persönliche Wohlempfinden zu steigern.

Food-Wellness

Bewusste Ernährung und ganzheitlicher Umgang mit Lebensmitteln durch Kauf von Bio-Produkten oder Wellness-Food.

Ideen-Wellness

Entspannungs- und Stressmanagement beispielsweise durch Feng-Shui, Farb- und Klangwellness oder Vermeidung bzw. Reduzierung von Elektromog.

Trend: Ressourcenverknappung

Ressourcenverknappung führt zur Ressourcenverteuerung. Die Konsequenz dieses einfachen Zusammenhangs spüren Verbraucher/-innen nicht zuletzt bei einer steigenden Heiz- und Nebenkostenrechnung für den von ihnen bewohnten Wohnraum.

Auch Handwerksbetriebe, die zur Erstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen sehr viel Energie verbrauchen (z.B. Bäckereien, Metallbau, Kälteanlagenbau, Zahntechnik, usw.) sind von den steigenden Preisen der Ressource Energie betroffen.

In Zahlen ausgedrückt sind die Preise für Energie nach Berechnungen des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk (ifh) von 1998 bis 2005 um ca. 37 % gestiegen [Kornhardt 2006a, Kornhardt 2006b].

S3-A5: Ressourcen-
verknappung

Der Trend steigender Energie- und Rohstoffpreise hat sich auch in 2006 fortgesetzt. So kann man einem Index über Weltmarktpreise für Rohstoffe des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) entnehmen, dass die Veränderungen für Juni bis August 2006 gegenüber dem Vorjahreszeitraum für die Bereiche der Industrie-Rohstoffe aber auch für die Energierohstoffe (Kohle und Rohöl) dramatisch gestiegen sind. (Siehe Abbildung 1)

	Veränderungen gegen Vorzeitraum in %			Veränderungen gegen Vorjahreszeitraum in %		
	2006					
	Juni	Juli	August	Juni	Juli	August
Weltmarktpreis für Rohstoffe*						
Insgesamt	-1,6	+5,4	-1,0	+25,2	+28,3	+19,3
Nahrungs- und Genußmittel	-2,7	+2,7	-3,3	+1,7	+5,6	+7,2
Industrie-Rohstoffe	-5,1	+4,8	0,0	+40,5	+46,3	+40,5
Energierohstoffe (Kohle und Rohöl)	-0,5	+5,8	-1,1	+23,9	+26,2	+15,5

Quellen: HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung, Statistisches Bundesamt, Deutsche Bundesbank
* HWWA-Index auf US-Dollar-Basis, 2000=100.

Abbildung 1: Weltmarktpreise für Rohstoffe Juni-August 2006. [Entnommen aus BMWi 2006].

Für das Handwerk ergeben sich aus dem Trend der Ressourcenverknappung und -verteuerung eine Reihe von Chancen, beispielsweise

- ▶ im Bereich des energiesparenden und ökologischen Bauens,
- ▶ bei der energetischen Gebäudesanierung durch (Wärmedämmung, Solarthermie, Photovoltaik, Biomasse, Wärmepumpen, etc.) sowie
- ▶ durch dezentrale Energieversorgungssysteme (Kräft-Wärme-Kopplung (KWK) oder Blockheizkraftwerke (BHKW)).

Auch für Handwerksbetriebe aus energieintensiven Branchen, können sich dabei Möglichkeiten ergeben, die es auszunutzen gilt. Beispielsweise sind die steigenden Energiepreise auch ein Anreiz, um über eine Steigerung der Energieeffizienz in der Produktion nachzudenken. Hilfestellung kann hier der Energy-Check geben, den die Umweltzentren der Handwerkskammer Düsseldorf und der Handwerkskammer Leipzig im Rahmen eines europäischen Projektes mit einer Reihe von weiteren Partnern entwickelt haben. Nähere Informationen unter www.energy-check.org.

www.energy-check.org

Baustein B: Kreativitätstechniken

Relevante Stichworte: Ideen und Kreativität, Brainstorming, Brainwriting (6 – 3 – 5), Bedürfnis- und Problemanalyse

In diesem Baustein erfahren Sie:

- etwas über den Zusammenhang von Ideen und Kreativität sowie
- welche Methoden es gibt, Kreativität von Beschäftigten eines Unternehmens zu fördern.

Geezielt nach neuen Produkten und Dienstleistungen oder Verbesserungen zu suchen, ist für jedes Unternehmen eine Herausforderung. Insbesondere in den Handwerksbetrieben hat sich die Suche vor dem Hintergrund eines stets drängenden Tagesgeschäftes zu vollziehen. Produkt- und Dienstleistungsinnovationen resultieren aus Ideen. Jeder Entwicklungsprozess beginnt daher mit der Suche nach Ideen. Der Ideenfindungsprozess sollte nicht dem Zufall überlassen werden, sondern systematisch im Unternehmen angelegt sein.

Ideen und Kreativität: *Ideen entstehen vor allem dann, wenn Menschen auf der Suche nach einer neuen Problemlösung gedankliches »Neuland« betreten müssen. Hierzu ist Kreativität nötig. Kreativität bedeutet, neue und nützliche Ideen zu praxistauglichen Problemlösungen weiterzuentwickeln.*

Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen können aus vielen verschiedenen Quellen stammen. Hauptquellen für neue Ideen sowie neue Produkt- oder Dienstleistungslösungen sind oft die Bedürfnisse, Anforderungen und Wünsche der Kunden/-innen. Hierfür ist eine ständige Marktbeobachtung entweder spezieller Kundengruppen (sog. »Schrittmacher-Kunden/-innen«) oder seiner Stammkunden/-innen wichtig. Direkte Kundenbefragungen, Reklamationsmanagement sowie auch ein Vorschlagswesen für Kunden/-innen können hier interessante Methoden sein, um Bedürfnisse, Anforderungen und Wünsche der Kunden/-innen eines Unternehmens zu ermitteln. Dies gilt auch und insbesondere für kleine und mittlere Handwerksunternehmen, die vom direkten Kontakt zu ihren Kunden/-innen leben.

Neben den Bedürfnissen, Anforderungen und Wünschen der Kunden/-innen, sind es vor allem die Beschäftigten eines Unternehmens, die Quelle von Ideen sein können. Eine weitere Rolle bei der Ideenfindung spielen auch Konkurrenzunternehmen auf dem Markt. Ebenfalls nicht zu unterschätzen sind andere Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie etwa Lieferanten von Vorprodukten oder aber gesetzlich formulierte Anforderungen.

In diesem Baustein sollen insbesondere Kreativitätstechniken vorgestellt werden, die die Beschäftigten von Unternehmen in den Prozess der Ideenfindung für neue Produkte und Dienstleistungen mit einbeziehen.

Kreativität – dies sei vorweg geschickt – ist natürlich sehr stark personenabhängig. Nicht jeder Mensch taugt zur oder zum Erfinder/-in. Nichtsdestotrotz kann die

S3-B1: Kreativitätstechniken

Innovationen resultieren aus Ideen.

Ständige Marktbeobachtung notwendig.

Siehe hierzu auch Modul S2:
»Kundenbedürfnisse«.

Im Mittelpunkt des Bausteins:
Kreativitätstechniken für
Beschäftigte.

Kreativität des Einzelnen durch den Einsatz geeigneter Kreativitätsmethoden individuell oder – am besten – in Gruppen weiterentwickelt werden. Positive Faktoren für den Erfolg des Einsatzes von Kreativitätsmethoden sind neben den individuellen Faktoren (Motivation, Risikobereitschaft und/oder Qualifikation, usw.) auch sogenannte kreativitätsfördernde Haltungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen. Dazu gehören unter anderem:

- ▶ Offen zu sein,
- ▶ vernetzt denken zu können,
- ▶ eine ganzheitliche Betrachtungsweise,
- ▶ nicht vorschnell zu urteilen sowie
- ▶ in Prozessen zu denken.

Wichtig sind kreativitätsfördernde Haltungen.

Kreativitätstechniken im Überblick

Die Vielfalt von Kreativitätstechniken ist groß – mittlerweile gibt es wohl über einhundert Kreativitätstechniken und Varianten. Ziel der Kreativitätstechniken ist es, die Intuition der Teilnehmenden zu stärken oder die Kreativität durch ein systematisch-analytisches Vorgehen zu steuern. Grundregeln und Erfolgsfaktoren sind dabei bei allen Techniken gleich.

Suchen Sie ständig neue Informationen!
Denken Sie in Alternativen!
Ändern Sie Ihre Betrachtungsweise!
Versuchen Sie Abstand vom Problem zu gewinnen!
Seien Sie risikobereit!
Arbeiten Sie fächerübergreifend!
Setzen Sie Termine und halten Sie diese ein!
Schieben Sie Ihr Urteil zu einer Idee zunächst auf!

Abbildung 2: Übersicht über die Grundregeln für Kreativität [Nach Engelhardt 2003].

Entwickeln Sie neue Produkte und Dienstleistungen auf Basis des Wissens und der Kompetenz Ihres Unternehmens. Damit sind Sie überwiegend erfolgreicher, als wenn Sie völliges Neuland betreten.
Achten Sie darauf, dass die von Ihnen bestimmten Beschäftigten, die an der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen nicht ständig wechseln.
Starten Sie am Anfang des Ideenfindungsprozesses mit einem kleinen Team. Eine kleine schlagkräftige Gruppe kann im späteren Verlauf immer noch ergänzt werden.
Denken Sie über Anreize zur Belohnung erfolgreicher Ideenfindungsprozesse nach. Diese müssen sich nicht nur in finanziellen Vorteilen erschöpfen.

Abbildung 3: Übersicht über die Erfolgsfaktoren bei Innovationsprojekten in kleineren und mittleren Unternehmen des Handwerks [Verändert nach Engelhardt 2003].

Vor diesem Hintergrund werden die folgenden Kreativitätstechniken betrachtet, die als Grundlage für eine Vielzahl von Varianten gelten:

- ▶ Brainstorming,
- ▶ Brainwriting (6 – 3 – 5),
- ▶ Bedürfnis- und Problemanalyse.

Brainstorming

Brainstorming ist die wohl bekannteste Kreativitätstechnik, die der Findung von Innovationsalternativen dient. Ziel ist es, einen formalen Rahmen zur Anwendung kreativen Denkens bereitzustellen, in dem die Beschäftigten ermutigt werden frei und ungehemmt eine große Anzahl von Ideen zu produzieren. Es sollen innovative Ideen gesammelt werden, mit denen ein in der vorherigen Diskussion erkanntes Problem gelöst bzw. eine bereits erkannte Chance genutzt werden kann.

Die Zahl der Teilnehmenden einer Brainstorming-Gruppe sollte nicht zu groß sein (ideal sind höchstens sechs bis zehn Teilnehmer/-innen). Des weiteren sollten folgende Spielregeln für das Brainstorming in einer Gruppe gelten:

Keine Kritik an der Äußerung eines Anderen.
Kein Gedanke ist »zu schlecht«, »zu weltfremd« als dass er nicht aufgegriffen bzw. ausgesprochen werden könnte.
Je mehr Gedanken, Ansätze und Ideen, desto besser.
Es gilt: »Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.«
Quantität geht zunächst vor Qualität.

Abbildung 4: Übersicht über die Spielregeln für ein Brainstorming.

Brainwriting (6 – 3 – 5)

Brainwriting oder 6 – 3 – 5 ist eine Weiterentwicklung des Brainstorming. Sie versucht eine Anzahl von Ideen, die beispielsweise durch das Brainstorming gewonnen wurden, zu verbessern und/oder zu vertiefen. Die Durchführung erfolgt in der Gruppe, aber im Gegensatz zum Brainstorming schriftlich. Der Vorteil dieser Methode liegt in der Entwicklung vieler Ideen in kurzer Zeit. Auch kann sich ein wertvoller Nebeneffekt einstellen, da man sich mit den jeweiligen Ideen der Vorgängerin oder des Vorgängers auseinandersetzt und auf diese Weise Teamgeist entwickelt.

6 – 3 – 5 bezieht sich dabei etwas konkreter auf die Beschreibung des Verfahrens. Die 6 steht für die Anzahl der Teilnehmenden. Die Teilnehmenden entwickeln jeweils 3 Lösungsvorschläge innerhalb von 5 Minuten und reichen diese an den

Ziel: formaler Rahmen
für kreatives Denken.

S3-B2: Brainstorming

Ziel: Ideen vertiefen.

S3-B3: Brainwriting

nächsten Teilnehmenden weiter. Die Weitergabe erfolgt dabei insgesamt fünf mal, wobei die Vorschläge jeweils kommentiert und weiterentwickelt werden können.

Bedürfnis- und Problemanalyse

Die bisher geschilderten Kreativitätstechniken erfordern keinen oder nur einen geringen Beitrag der Verbraucher/-innen zur Ideengewinnung. Die Bedürfnis- und Problemanalyse setzt dagegen genau hier an. Die Bedürfnisse, Anforderungen und Wünsche der Kunden/-innen (siehe Beginn des Bausteins) werden hier in den Mittelpunkt gestellt.

Ein Team von Beschäftigten eines Unternehmens kann beispielsweise danach fragen, welchen Nutzen das Unternehmen welcher ihrer Kundengruppen sie mit welchen Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens erfüllen können. Sie können also eine Kunden/-innen – Nutzen – Produkt – Matrix (K – N – P – Matrix) erarbeiten.

Kunden/-innen	Nutzen/Problem	Produkt
Kunden/-innen ab 64 Jahre; hohes Einkommen.	Barrierefreies und sicheres Wohnen	Beratung und Sanierungsangebot ihrer Wohnung/ihrer Hauses unter dem Motto »Barrierefreies Wohnen«.
Kunden/-innen von 30–64 Jahre; gutes Einkommen; Höherer Bildungsabschluss.	Wellness-Angebote	Beratung und Sanierungsangebot ihrer Wohnung/ihrer Hauses unter dem Motto »Barrierefreies Wohnen«.
Hauseigentümer/-innen	steigende Energiepreise; Bedarf an Kostensenkung durch Energiesparen.	Angebot einer modernen, verbrauchsarmen sowie umweltfreundlichen Heizungsanlage.

Abbildung 5: Beispiel: Kunden/-innen – Nutzen – Produkt – Matrix (K – N – P – Matrix).

Voraussetzung hierfür ist, dass die Beschäftigten sich bereits Gedanken darüber gemacht haben, wie ihre Kunden/-innen »ticken«. Es muss also bekannt sein, über welche Kundengruppe man spricht und welche Probleme diese mit Bezug zu den Geschäftsfeldern hat, in denen das Unternehmen über Erfahrungen und Kompetenzen verfügt.

Verbraucher/-innen als
Ideenquelle nutzen.

Siehe Modul S2: »Kunden-
bedürfnisse«.

S3-B4: K – N – P – Matrix
erstellen

Baustein C: Marktfähigkeit beurteilen

Relevante Stichworte: *Umsetzbarkeit von Ideen, ABC-Analysen, Checklisten, Portfolio-Technik*

In diesem Baustein erfahren Sie:

- wie die Umsetzbarkeit von Ideen beurteilt werden kann und
- welche Möglichkeiten und Vorteile insbesondere die Anwendung der Portfolio-Technik bietet.

Hat die Gruppe von Beschäftigten eines Unternehmens Ideen entwickelt, gilt es im Anschluss daran zu beurteilen, inwieweit diese umzusetzen sind. Bei möglichen Produkten oder Dienstleistungen spricht man dann davon, deren »Marktfähigkeit« zu beurteilen. Die Beurteilung der Marktfähigkeit kann anhand verschiedener Methoden erfolgen, u.a.:

- ▶ Checklisten,
- ▶ Lebenszyklusanalysen,
- ▶ ABC-Analysen oder
- ▶ Portfolio-Techniken.

Im Folgenden wird auf die in der Praxis am häufigsten eingesetzte Methode zur Unternehmens- und Umfeldanalyse eingegangen, die aus dem Controlling-Bereich kommt: der Portfolio-Technik.

Diese bietet insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen den Vorteil auf der Grundlage einer kritischen Bestandsaufnahme eine intuitive Entscheidung über die Marktfähigkeit von möglichen Produkten und Dienstleistungen fällen zu können.

Portfolio-Technik

Die Portfolio-Technik wurde von renommierten Unternehmensberatungen (Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, etc.) entwickelt, um die Auswahl zwischen mehreren Alternativen methodisch zu erleichtern sowie Hinweise und Empfehlungen für Strategien von Unternehmen zu liefern.

Es werden Geschäftsbereiche, Produkte oder Dienstleistungen nach zwei verschiedenen Kriterien geordnet. Die Frage ist dann, inwieweit die beiden Kriterien miteinander in Beziehung stehen.

Im Allgemeinen kann sich ein Portfolio mit zwei Kriterien in folgender Form darstellen:

S3-C1: Marktfähigkeit beurteilen

Literaturtipps für die einzelnen Methoden: [Heckner 1999], [WHKT o.J.], [Probst 2001].

Portfolio = Komplexer Paarvergleich zwischen zwei Kriterien.

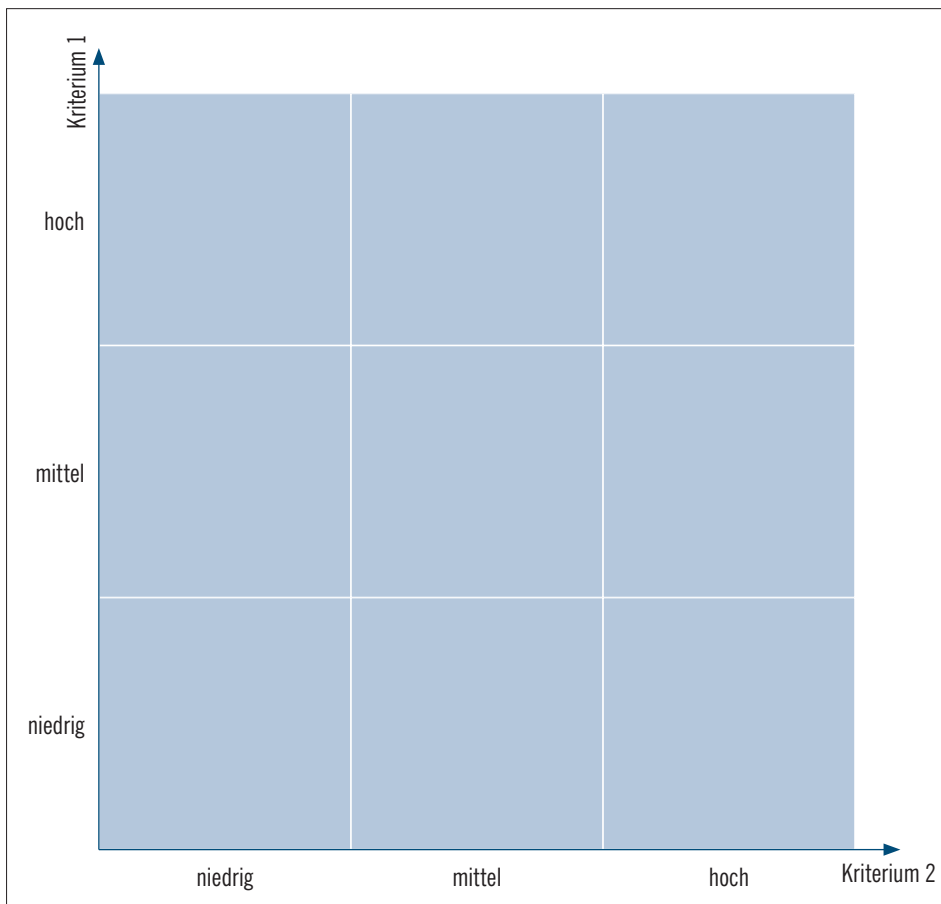


Abbildung 6: Portfolio-Technik allgemein mit 9 Feldern

Im Rahmen einer langfristigen Planung von neuen Produkt- oder Dienstleistungs-ideen werden vor allem die beiden Kriterien Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsvorteil in einem Portfolio verwendet.

Marktattraktivität ist dann gegeben, wenn hohes Marktwachstum prognostiziert wird, der Wettbewerb gering ist und die Markteintrittsbarrieren für weitere Anbieter/-innen aufgrund hoher Investitions- und Forschungskosten hoch sind. Zusätzliche Kriterien können sein:

- ▶ die geringe Abhängigkeit des Marktes von der Konjunktur oder gesetzlicher Regelungen,
- ▶ inwieweit Produkte oder Dienstleistungen von anderen Produkten oder Dienstleistungen ersetzt werden können oder
- ▶ ob die Zulieferung mit notwendigen Vorprodukten gesichert werden kann.

Ein Wettbewerbsvorteil des eigenen Unternehmens in diesem Markt liegt dann vor, wenn entsprechende Erfahrungen und Kompetenzen im Unternehmen vorhanden

sind, die Unternehmen einen hohen Marktanteil haben, Produkte und Dienstleistungen mit einer hohen Qualität hergestellt werden können und der Service professionell gestaltet ist. In einem 9-Felder-Portfolio mit diesen beiden Kriterien lassen sich die eigenen Produkte und Dienstleistungen oder die entwickelten Produkt- und Dienstleistungs-Ideen eintragen. (Siehe Abbildung 7)

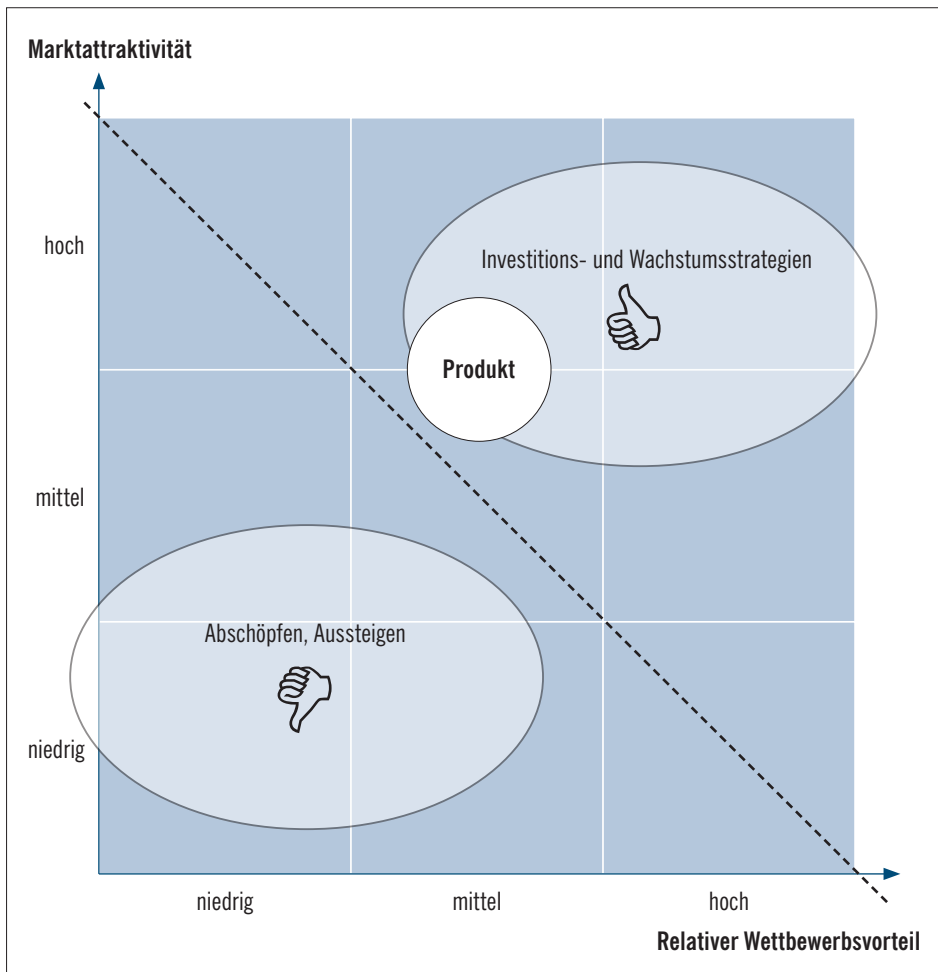


Abbildung 7: Portfolio-Technik mit 9 Feldern, Strategien und Produkte

Aus diesem Portfolio lassen sich auch Unternehmensstrategien ableiten, je nachdem in welchem der Bereiche des Portfolios die Produkt- und Dienstleistungsideen zu liegen kommt. Die Empfehlungen reichen von »Aussteigen« über »Halten« bis »vorsichtig investieren« oder »investieren und wachsen« bei gleichzeitig hoher Marktattraktivität und hohem Wettbewerbsvorteil.

Die intuitive Entscheidungshilfe entsteht durch Zurhilfenahme der 45-Grad-Linie. Man kann zwei Regeln aufstellen:

**S3-C2: Portfolio-Technik
anwenden**

1. Alles, was von den Benutzer/-innen dieser Methode aufgrund ihrer Einschätzung oberhalb der 45-Grad-Linie liegt, soll in den Abstufungen »vorsichtig investieren« oder »investieren und wachsen« ausgebaut werden.
2. Alles, was von den Benutzer/-innen dieser Methode aufgrund ihrer Einschätzung unterhalb der 45-Grad-Linie liegt, soll in den Abstufungen »Halten« oder »Aussteigen« abgebaut werden.

Die Grundidee der Portfoliotechnik lässt sich auf eine Vielzahl von Feldern zur strategischen Unternehmensplanung und –entscheidung anwenden und kombinieren. Beispielsweise lässt es sich ergänzen um eine Punktbewertung der einzelnen Felder und ist somit eine Hilfe, sich für oder gegen ein Produkt oder eine Dienstleistung vor dem Hintergrund der Einschätzung des eigenen Unternehmens zu entscheiden. Eine Punktbewertung ist insbesondere dann wertvoll, wenn mehrere Portfolios, also mehrere Variablen, zusammengeführt werden sollen.

S3-C3: Andere Anwendungsfelder der Portfolio-Technik

Weitere Beispiele für Portfolios finden sich in [Probst 2001].

Literatur, Medien, Links, Materialien

Literatur

Verwendete Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2006): Monatsbericht 09/2006, www.bmwi.de, Stand: 19.06.2007.

Becker, V. (2005): Bauleistungen und neue Dienstleistungen des Handwerks im Marktfeld Seniorengerechtes Wohnen, in: Seminar für Handwerkswesen (2005, Hg.), Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, Duderstadt, S. 125–168.

Born, A./ Reichert, A. (2003): Einkommensverteilung und -verwendung älterer Menschen in Nordrhein-Westfalen, Studie im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW, Düsseldorf.

Engelhardt, G. u.a. (2003): Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. Ein Leitfaden zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder, Wien.

Kornhardt, U. (2006a): Energiekosten im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Nr. 57, Duderstadt.

Kornhardt, U. (2006b): Energieverbrauch und Energiekosten im Handwerk, Vortrag auf dem Wirtschaftswissenschaftlichen Seminar 2006 zum Thema Ökologie und Energie – Neue Marktfelder für das Handwerk, www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de, Stand: 19.06.2007.

Probst, H.G. (2001): Balanced Scorecard leicht gemacht. Warum sollten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen?, Frankfurt a.M./Wien.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007): Demographischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk, www.zdh.de, Stand: 19.06.2007.

Weiterführende Literatur

Baumann, M. u.a. (2001): Innovative Dienstleistungen im Handwerk, Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele, Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes, hrsg. vom Institut für Technik der Betriebsführung (itb), Gifhorn.

Förster, A./Kreuz, P. (2005): Different Thinking! So erschließen Sie Marktchancen mit coolen Produktideen und überraschenden Leistungsangeboten, Frankfurt.

Förster, A./Kreuz, P. (2007): Alles, außer gewöhnlich, Berlin.

Heckner, C. u.a. (1999): Marketing-Berater-Handbuch, Düsseldorf.

Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT) (o.J.): Von der Idee zur Umsetzung. Ein Leitfaden für Handwerker zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung, Düsseldorf.

Seminar für Handwerkswesen (2005, Hg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, Duderstadt.

Hertel, L. (2003): Der große Wellness-Guide, Berlin.

Huber, T. (2003): Zukunft des Handwerks, Kelkheim.

Pilz-Kusch, U. (2003): Gesucht; Wellness. Was ist drin und dran?, Verbraucherzentrale NRW, 2. Aufl., Düsseldorf.

Links

www.wia-handwerk.de

www.awise-project.net

www.bmwi.de

Materialien

Baustein A: Zukunftsfähigkeit von Geschäftsfeldern

S3-A1: Mindmap Gesellschaftliche Trends

S3-A2: Mindmap Auswirkungen von Trends

S3-A3: Der Seniorenmarkt

S3-A4: Gesundheit und Wellness

S3-A5: Ressourcenverknappung

Baustein B: Kreativitätstechniken zur Entwicklung von Geschäftsfeldern

S3-B1: Kreativitätstechniken

S3-B2: Brainstorming

S3-B3: Brainwriting

S3-B4: K – N – P – Matrix erstellen.

Baustein C: Marktfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen

S3-C1: Marktfähigkeit beurteilen

S3-C2: Portfolio-Technik

S3-C3: Andere Anwendungsfelder der Portfolio-Technik

Schnittstellen zu anderen Modulen

Das Modul hat Schnittstellen zu folgenden weiteren Modulen:

Modul B2: »Selbst-Check Handwerk«

Modul S2: »Kundenbedürfnisse«

Modul S4: »Marketing-Konzept«

Modul S7: »Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung«.

Impressum

- Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT)
Sternwartstrasse 27–29
40223 Düsseldorf
Tel: (02 11) 30 07-700
Fax: (02 11) 30 07-900
E-Mail: whkt@handwerk-nrw.de
Internet: www.handwerk-nrw.de
- Hauptgeschäftsführer: Dipl.-Volksw. Reiner Nolten
- Autoren/-innen: Anna Bliesner, Tobias Engelmann, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow, Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH)
Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)
- Verantwortlich: Für die Inhalte sind die jeweiligen Autoren/-innen verantwortlich.
- Layout: Peter Luttke M.A.

Die vorliegenden Materialien sind im Modellversuch »Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zum nachhaltigen Wirtschaften als Zukunftschance im Handwerk« erstellt worden.

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).