

Briefing - Der Einstieg ins (Junior) Consulting

Was macht ein Consultant?

Die typischste Antwort ist wahrscheinlich "Alles und nichts". Daran ist auch tatsächlich etwas dran. Denn ein Consultant arbeitet oft an verschiedenen Projekten und benötigt demzufolge ganz unterschiedliche Kompetenzen für seinen Beruf, da jedes Projekt seine ganz individuellen Herausforderungen mit sich bringt.

Zwar verfügen erfahrene Consultants über einige Basics und Methoden für eine professionelle Beratungspraxis, jedoch funktionieren diese zumeist eher als "Schablonen", die mit kundenspezifischen Inhalten gefüllt werden müssen.

Die Consultingpraxis erfordert zum einen Skills wie Kreativität, eine hohe Auffassungsgabe und adaptives, anpassungsfähiges Denkvermögen, doch zum anderen auch ein Empathievermögen, ausgeprägte kommunikative und rhetorische Fähigkeiten sowie ein grundlegendes Selbstbewusstsein.

Die Arbeit mit Menschen steht im Consulting zumeist im Fokus. So muss ein Consultant mit einzelnen Personen oder ganzen Teams verschiedene Meetings, Workshops und Präsentationen durchführen, sich unter Umständen in kompetitiven Umgebungen durchsetzen können und seine Klienten auf effektive Weise überzeugen und beraten können.

Was ist ein Junior Consultant?

Ein Junior Consultant ist ein (Unternehmens-)Berater der sich in der Regel in den ersten Jahren seiner Beraterkarriere befindet. Somit arbeiten Junior Consultants häufig unter der Aufsicht von erfahrenen Consultants oder Managern und unterstützen diese bei der Durchführung von Projekten oder Kundenaufträgen. Parallel dazu können sie auch an eigenen Projekten arbeiten und für ihre Klienten Analysen, Strategien und Handlungsempfehlungen entwickeln. Allerdings werden Projekte dieser Art häufig noch zusätzlich von einem erfahrenen Senior Consultant überwacht.

Der Begriff "Consultant" bzw. "Junior Consultant" ist berufsrechtlich nicht geschützt. Demnach kann sich jede Person, die in diesem Bereich auf verschiedenste Weise tätig ist, als Consultant bezeichnen.

Die Qualität eines (Junior) Consultants bemisst sich in der Regel anhand der einsehbaren Referenzen und des Erfahrungsschatzes sowie des Bildungsgrades bzw. Qualifikationslevels.

Wie ist eine Beratungsfirma aufgebaut?

Die Hierarchiestufen und Bezeichnungen der einzelnen Positionen können zwar von Firma zu Firma stark variieren, jedoch findet man häufig folgende allgemeine Hierarchiestruktur:¹

1. **Praktikanten/Werkstudenten:** Ein Praktikant oder Werkstudent wird meist operativ für die Bearbeitung von unternehmensinternen Aufgaben sowie Zuarbeiten für Projekte mit Kunden herangezogen. Je nach dem individuellen Bedarf der Consultingfirma werden zum Teil auch erfahrene Werkstudenten mit in Teilbereiche von Kundenprojekten eingebunden.
2. **Junior Consultant:** Wie bereits oben beschrieben, befinden sich Junior Consultants noch am Anfang ihrer Consultingkarrieren und müssen nicht gleich zu Beginn eine hohe professionelle Fachexpertise oder gar zwingend einen akademischen Abschluss aufweisen, dennoch sind sie meist schon direkt in die Arbeit mit Kunden involviert und tragen die alleinige Verantwortung für die ihnen zugewiesenen Aufgaben und Projektbereiche. Zur Unterstützung bei Fragen und Unsicherheiten stehen ihnen in der Regel erfahrene Senior Consultants zur Seite, die oft parallel dazu für das Controlling oder die Qualitätssicherung der bearbeiteten Projekte zuständig sein können.
3. **Associate Consultant:** Associate Consultants steigen meist mit einem abgeschlossenen Studium oder einer abgeschlossenen Ausbildung direkt voll in den Beruf als Consultant ein und befinden sich damit eine Stufe über den Junior Consultants (jedoch sind die Grenzen in vielen Firmen fließend). Associate Consultants arbeiten dabei meist in Projektteams und unterstützen die erfahrenen Senior Consultants bei unterschiedlichen Aufgaben.
4. **Senior Consultant:** Senior Consultants müssen häufig mindestens drei Berufsjahre im Consultingbereich nachweisen können. Infolgedessen verfügen sie über ausreichend Erfahrung mit der Durchführung von Workshops, dem Moderieren von Calls und Meetings, dem Leiten von Projekten sowie der aktiven Interaktion mit den Kunden. Sie verfügen über fachliche, methodische und soziale Fertigkeiten und setzen diese professionell in der Consultingpraxis ein.

¹ ein ähnliche Hierarchiestruktur innerhalb der Unternehmensberatung lässt sich auch auf folgender Webseite finden:
<https://www.consulting-life.de/durchschaut-die-hierarchie-einer-unternehmensberatung/>

5. **Manager:** Manager haben in der Regel mehr Verantwortung und Erfahrung als Senior Consultants. Demnach leiten sie mehrere Projekte parallel und befinden sich im stetigen Austausch mit den Kunden.
6. **Junior Partner:** Junior Partner tragen nochmal mehr Verantwortung als die Manager und weisen in der Regel mindestens sieben Jahre Berufserfahrung im Consultingbereich auf. Dabei kommt ihnen häufig eine strategische Rolle in der Consultingfirma zu. Darüber hinaus leiten und bearbeiten sie zumeist mehrere Projekte parallel. Auch das Recruiting sowie die Kundenakquise können das Tätigkeitsfeld der Junior Partner tangieren.
7. **Partner:** Partner sind in der Regel sehr erfahrene Consultants mit langer Berufserfahrung und hoher Expertise, die auch direkt bei der strategischen Geschäftsentwicklung der Consultingfirma mitwirken können. Dabei haben sie meist auch einen eigenen Anteil an der Consultingfirma. Neben einer direkt oder indirekt leitenden Tätigkeit innerhalb der Consultingfirma, sind sie häufig auch für das Projektmanagement und Controlling größerer Projekte der Firma verantwortlich. Partner zählen zu der höchsten Hierarchiestufe innerhalb einer Consultingfirma.

Was brauche ich, um ein guter Consultant zu sein und wie kann ich das notwendige Wissen erlernen?

Das Consulting erfordert eine strukturierte Arbeitsweise, eine gute Kommunikationsfähigkeit, um die Kundenbedürfnisse exakt identifizieren zu können und die Fähigkeit, das eigene (Vor-)Wissen sowie die eigene Kreativität in der Problemlösung an den spezifischen Kundenbedarf anzupassen.

Demnach könnten im folgenden Briefing theoretisch unzählige Methoden, Skills und Wissensbausteine vorgestellt werden, da alles irgendwie irgendwann irgendwo brauchbar sein könnte. Da dies jedoch den Rahmen sprengen würde und auch viel zu allgemein wäre, werden einige ausgewählte Methoden anhand einer kleinen beispielhaften Case Study für Einsteiger im (Junior) Consulting vorgestellt. Dabei hangeln wir uns an einem relativ einfachen Case entlang, der eher als ein kleiner Anlass dient, einige Methoden kurz und vereinfacht vorzustellen. Selbstverständlich ist die Anwendung der jeweiligen Methoden im wirklichen Beratungsfall oftmals etwas komplexer.

Unsere kleine Case Study zur Orientierung:

Du wirst im Auftrag des Berliner Softdrinkherstellers "Drink" als Junior Consultant für ein Consultingprojekt beauftragt. Der Softdrinkhersteller wird sein Sortiment erweitern und fordert von dir:

- eine aktuelle Übersicht über den Markt und die Konkurrenz im Raum Berlin,
- eine Übersicht über mögliche Zukunftsentwicklungen des Marktes &
- eine abschließende Handlungsempfehlung.²

1. Womit fange ich an?

Kick-Off-Meeting

Bevor das Projekt operativ gestartet wird, ist es wichtig, in einem Kick-Off-Meeting alle relevanten Informationen vom Klienten für das Projekt einzuholen.

Dabei ist ein inhaltlicher Überblick über die Themen sowie das Projektvorhaben des Klienten hilfreich, um die richtigen Fragen stellen zu können, kompetent zu wirken und keine wesentlichen Informationen zu übersehen.

Das Kick-Off-Meeting dient oft als Aufklärungsgespräch, in dem der Scope und Out-of-Scope des Projektes festgelegt wird. Zudem können in diesem Rahmen Nachfragen und Unklarheiten geklärt sowie konkrete Projektziele vereinbart werden. Auch können bereits in diesem Meeting mögliche Methoden und Vorgehensweisen abgesprochen werden. Eine offene und freie Kommunikation mit dem Klienten ist für ein erfolgreiches Projekt unabdingbar!

2. Wie gehe ich strukturiert vor?

Eine übersichtliche Struktur ist schon die halbe Miete für ein erfolgreiches Consultingprojekt, chaotisch wird es zumeist noch früh genug.

Wie fast überall, ist es auch im Consulting wichtig, eine strukturierte Vorgehensweise zu haben. Zum einen dient ein strukturiertes Projektmanagement optimal zur eigenen Orientierung und zum anderen lassen sich dadurch einzelne Arbeitsschritte systematisch planen, wodurch potentiell auftretende Komplikationen besser nachvollzogen bzw.

² Der Arbeitsauftrag ist bewusst allgemein formuliert, da es in der Praxis oft der Fall ist, keine konkreten Handlungsanweisungen bzw. Aufgaben vom Kunden zu erhalten. Häufig gibt es grobe Aussagen und allgemeine Kundenwünsche und die erste Aufgabe eines Consultants besteht darin, die genannten Wünsche und Aussagen in präzise Zielformulierungen zu übersetzen, konkrete Projektaufgaben daraus abzuleiten, die realistische Umsetzung dessen einzuschätzen, den Scope und Out-of-scope zu definieren und anschließend ein richtiges Kick-Off-Meeting bzw. Aufklärungsgespräch einzuleiten, bei dem Fragen geklärt und Informationen eingeholt werden können sowie das weitere Vorgehen konkretisiert wird.

vorausgesehen werden können. Auch wirkt eine strukturierte Vorgehensweise professioneller auf den Kunden und ermöglicht diesem einen besseren Einblick in die Arbeitsweise.

3. Soll ich mich wie im klassischen Projektmanagement strukturieren oder eine agile Methode wählen?

Bei komplexen Projekten mit präzise formulierten Zielen und Vorgaben sowie einem festgelegten Enddatum ist eine klassische Methode, die eindeutige Step-by-Step-Prozesse beinhaltet, zu empfehlen. Insbesondere für einen Junior Consultant mit überschaubarer Erfahrung ist eine strukturierte Vorgehensweise nach klassischem Vorbild übersichtlicher und bietet mehr Sicherheit.

Darüber hinaus wird in regelmäßigen Zwischenpräsentationen und Update-Calls in Absprache mit dem Klienten geprüft, ob die Anforderungen potenziell erfüllt werden und die geplanten Schritte richtig sind. Im Zweifelsfall müssen bestimmte Arbeitsschritte des Consultants nochmal angepasst und optimiert werden.

Wird bereits im ersten Aufklärungsgespräch deutlich, dass der Klient unpräzise und dynamische Anforderungen hat und kein eindeutiges Ziel identifiziert werden kann, da z.B. "optimale Lösungen" verlangt werden, die jedoch bisher noch nicht bekannt sind (auch nicht in der Vorstellung), lohnt sich eine agile Methode für das Projektmanagement.

Auch wenn das Projekt einen "dynamischen und experimentellen Charakter" vermuten lässt, wodurch mit stetigen Änderungen in der Planung und Zielsetzung gerechnet werden muss oder auch beim Umgang mit neuen Tools und Technologien, die jederzeit verbessert, erneuert oder verworfen werden könnten, ist eine agile Methode sinnvoll.

Anleitungen und hilfreiche Informationen über die Vorgehensweise im agilen Projektmanagement (bspw. mit der Scrum- oder Kanbanmethode) findet man mittlerweile in unzähligen Youtube-Tutorials oder auf vielen öffentlich zugänglichen Internetseiten.

4. Wie schaffe ich mir eine Projektübersicht?

Zu Beginn eines jeden Projektes lohnt sich die Erstellung einer kurzen Projektübersicht, die wesentliche Projektstakeholder, das zur Verfügung stehende Projektbudget, das Projektziel sowie wichtige Termine, Projektrisiken und den Projektscope beinhaltet. Darüber hinaus sollte auch der Out-of-Scope benannt werden, um projektzugehörige Aufgaben von nicht zugehörigen Aufgabenbereichen eindeutig abzugrenzen. So sollten alle Aufgaben, die ausdrücklich nicht in den Aufgabenbereich des Consultants zählen, jedoch trotzdem einen Bezug zum Projekt aufweisen, im Out-of-Scope klar beschrieben werden.

Wer ist alles Stakeholder meines Projektes?	Wie viel Budget steht zur Verfügung?	Was ist das Ziel?
Was sind wichtige Termine?	Was sind potentielle Projektrisiken?	Was befindet sich im Scope?
Was gehört nicht in den Scope (Out-of-Scope)? Was könnte der Kunde evtl. im Laufe des Projekts noch fordern?		

Allgemeines Beispiel für eine Projektübersicht³:

Wer ist alles Stakeholder meines Projekts? <ul style="list-style-type: none"> • Auftraggeber (CEO von Drink) • Projektverantwortliche • Projektleiter/Controller etc. 	Wie viel Budget steht zur Verfügung? <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der vorgesehenen BT's 	Was ist das Ziel? <ul style="list-style-type: none"> • Übersicht über den Markt + die Konkurrenz • Übersicht über Potenzial des Produkts • Übersicht über potentielle Trends • Optimierungsvorschlag für den Wertschöpfungsprozess
Was sind wichtige Termine: <ul style="list-style-type: none"> • Kick-Off-Meeting • Regelmäßige Update-Calls • Zwischenpräsentation • Abschlusspräsentation • Follow-Up-Meeting 	Was sind potentielle Projektrisiken? <ul style="list-style-type: none"> • Marktanalyse: zu großer Umfang • Fehlkommunikation mit Kunde • Großer Projektumfang + hohe Ansprüche: unzufriedener Kunde? 	Was befindet sich im Scope? <ul style="list-style-type: none"> • Markt- und Konkurrenzanalyse • Einschätzung des Produktpotenzials • Trendanalyse + Positionierungsempfehlung • Analyse der Firmenstruktur mit dem Lean-Management-Ansatz + Handlungsempfehlung
Was gehört nicht in den Scope (Out-of-Scope)? Was könnte der Kunde evtl. im Laufe des Projekts noch fordern? <ul style="list-style-type: none"> • Marketing- & Sales plan • Produktoptimierung 		

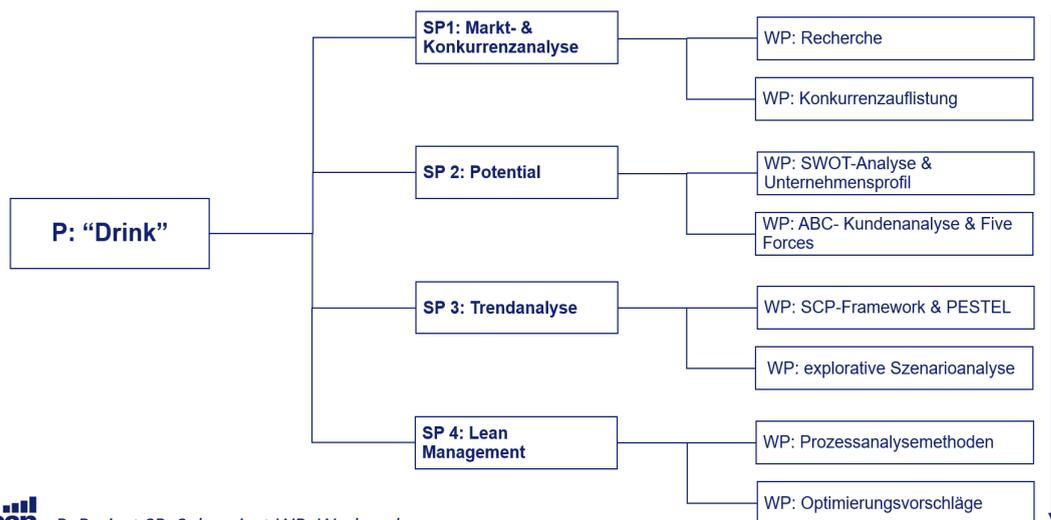
³ Diese ausgefüllte Projektübersicht dient lediglich als ein grobes Beispiel, in der Praxis können die einzelnen Felder deutlich umfangreicher ausgefüllt werden.

Projektstrukturplan (PSP)

Neben einer Projektübersicht ist auch ein konkreter Projektstrukturplan hilfreich.

Ein Projektstrukturplan verschafft eine visuelle Übersicht über die bevorstehenden Subprojects (SP) und Workpackages (WP). In der hier vorgestellten Variante wird das Top-Down-Prinzip angewandt, da das Subproject 1, inklusive der ersten Arbeitsschritte, oben aufgeführt ist und es anschließend der Reihe nach runter geht. Darüber hinaus wird von den großen Schritten aus gedacht und diese werden dann wiederum in immer kleinere, detaillierte Workpackages unterteilt.

ALLERDINGS ist ein hundertprozentig finaler PSP direkt zu Beginn eines Projektes utopisch und unrealistisch. Aus diesem Grund dient ein PSP erstmal nur als grobe Orientierung. Es lassen sich jedoch permanent einzelne Arbeitsschritte hinzufügen bzw. ändern!



Urban
Learn & Develop

P: Project SP: Subproject WP: Workpackage

5. Wie kann ich die Arbeit in meinem Projektteam aufteilen?

Delegation Board (Beispiel)

Bei größeren Projekten wird häufig auch in größeren Teams gearbeitet, wodurch der Project-Leader die Verantwortung trägt, die einzelnen Projektaufgaben sinnvoll zu delegieren und seine Entscheidungen angemessen zu kommunizieren. Das Delegation-Board ist für diese Herausforderung besonders hilfreich.

Task	Project-Leader entscheidet				Team entscheidet		
	Entschluss mitteilen	Entscheidung präsentieren	Rückfragen erbeten	Kompromiss diskutieren	Entscheidungsfindung unterstützen	Entscheidung erfragen	Vollständig delegieren
PP anfertigen							Maria
Zusatzleistung liefern		Team					
Projektprotokoll schreiben				Team			

Auf der linken Seite sind die Aufgaben aufgelistet, bei denen der Project-Leader die Verantwortlichkeiten bestimmt. Auf der rechten Seite sind die Aufgaben aufgeführt, bei denen das Team ein großes Mitspracherecht hat bzw. sich selbständig Aufgaben zuteilen kann. In der Mitte sind Aufgaben aufgelistet, bei denen ein Kompromiss in der Zuteilung der Aufgaben bzw. Arbeitsweise zwischen Project-Leader und Team ausgehandelt wird.

Die einzelnen Tabellenspalten haben folgende Bedeutung:

1. **Entschluss mitteilen:** Der Project-Leader bestimmt über die Art der Aufgaben sowie die jeweiligen Verantwortlichkeiten und teilt dem Team den Entschluss kurz mit.
2. **Entscheidung präsentieren:** Der Project-Leader trifft eine Entscheidung und präsentiert diese auf nachvollziehbare Weise dem Team.
3. **Rückfragen erbeten:** Der Project-Leader bittet um Rückfragen und Verbesserungsvorschläge vom Team zu seiner Entscheidung. Unter Rücksichtnahme der Einwände bzw. des Team-Feedbacks trifft der Project-Leader anschließend eine Entscheidung.
4. **Kompromiss diskutieren:** Der Project-Leader und das Team diskutieren die jeweiligen Aufgaben und Zuständigkeiten und versuchen, einen Konsens zu finden.

5. **Entscheidungsfindung unterstützen:** Das Team fragt den Project-Leader nach hilfreicher Unterstützung und Hinweisen im Entscheidungsprozess und trifft anschließend eine Entscheidung.
6. **Entscheidung erfragen:** Der Project-Leader fragt das Team nach der Entscheidung über die Arbeitsweise bzw. die Zuständigkeiten, ohne auf die Entscheidungsfindung Einfluss zu nehmen.
7. **Vollständig Delegieren:** Das Team entscheidet über die Arbeitsweise bzw. die Zuständigkeiten, ohne den Project-Leader über die Entscheidung zu informieren.

5. Wer ist eigentlich mein Kunde?

Bevor mit der Markt- und Konkurrenzanalyse begonnen werden kann, ist es wichtig, alle wesentlichen Informationen über den Kunden einzuholen. Dazu zählen u.a. ausführliche Informationen über die Firma und die angebotenen Produkte/Dienstleistungen, zur Arbeitsweise bzw. zu Arbeitsabläufen und über bekannte Wettbewerbsvor- und nachteile. Für diesen Schritt gilt: *Je mehr Informationen über den Kunden, desto besser und präziser die anschließende Analyse!*

SWOT-Analyse

Mittels einer SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) lässt sich das Potenzial eines Unternehmens auf dem Markt skizzieren. Dies ist hilfreich, um einen groben Überblick über die aktuellen Marktverhältnisse zu haben und darauf basierend Entscheidungen zu treffen sowie Ziele zu definieren. Die relevanten Informationen für eine SWOT-Analyse kann man entweder selbständig recherchieren oder sich im Optimalfall vorab beim Klienten selbst einholen.

Ein vereinfachtes Beispiel für das Softdrinkunternehmen aus der Case Study könnte folgendermaßen aussehen:

Interne Perspektive	<p>Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzstärke durch andere lukrative Produkte - Vorteilhafte Produktionsbedingungen - Markterfahrung 	<p>Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keine einheitliche Brand Story - Z.T. ineffiziente Prozesse
Externe Perspektive	<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allgemein hohe Nachfrage erhöht Verkaufschance - Überzeugen durch Qualität und Kundenzufriedenheit möglich - Nicht alle Nischen besetzt 	<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hoch kompetitiver Markt -> hoher Kostenfaktor für Marketing - Verdrängung durch amtierende Marktführer
Positiver Einfluss		Negativer Einfluss

Positiver Einfluss: Die Stärken bestehen in diesem fiktiven Beispiel darin, dass das Unternehmen bereits auf anderen Märkten erfolgreiche und lukrative Produkte verkauft und dementsprechend eine grundlegende Finanzstärke aufweist, bereits mit dem Produktionsprozess und allen dazugehörigen Aufgabenbereichen vertraut ist und generell über eine Erfahrung auf dem Markt verfügt.

Die Chancen des betrachteten Unternehmens bestehen darin, dass auf dem Getränkemarkt generell eine sehr hohe Nachfrage herrscht, da jeder Mensch trinken muss und der Markt demnach fast unerschöpflich scheint, wodurch eine zumindest theoretisch sehr hohe Verkaufschance existiert. Auch gibt es immer wieder mediale Skandale über ungesunde Softdrinks, weshalb das Erzeugen einer hohen Kundenzufriedenheit und guten Produktqualität (gesunde Inhaltsstoffe, nachhaltige Verpackung etc.) durchaus Vorteile sichern könnte. Zudem sind auf dem Softdrinkmarkt noch nicht alle Nischen besetzt, wie neue Ice-Tea-Sorten diverser Pop- und Rapkünstler oder anderweitige kreative Marketingideen zeigen. Demnach könnte auch dort noch eine neue Nische gefunden und das Produkt dort etabliert werden.

Negativer Einfluss: Die fiktiven Schwächen des betrachteten Unternehmens bestehen zum einen aus der bisher noch nicht existierenden einheitlichen und einprägsamen Brand Story (die unabdingbar für ein erfolgreiches Marketing ist) und zum anderen aus den teilweise ineffizienten Produktions- und Unternehmensprozessen, die wertvolle Ressourcen verschwenden.

Risiken stellen sowohl der hoch kompetitive Wettbewerb auf dem Markt dar, der ein hohes Marketingbudget erfordert, um überhaupt eine annähernd konkurrenzfähige Reichweite zu generieren, als auch die stetige Gefahr von den/m amtierenden Marktführer/n, verdrängt zu werden.

6. Wie berechne ich den Marktanteil meines Kunden?

Der **Marktanteil** wird berechnet, indem der individuelle Absatz bzw. Umsatz des betrachteten Unternehmens durch den Gesamtumsatz aller Anbieter in der betrachteten Branche geteilt wird und das daraus entstandene Ergebnis anschließend mal 100 gerechnet wird. Die dafür benötigten Zahlen lassen sich meist im Internet recherchieren.

Formel: (individ. Unternehmensumsatz : Umsatz aller Anbieter in der Branche) x 100

Ein vereinfachtes Beispiel für den Softdrinkmarkt könnte so aussehen:

Angenommen, es gibt 10 Unternehmen auf dem Softdrinkmarkt.

Wenn ein bestimmtes Unternehmen "A" im letzten Jahr insgesamt 10 Millionen Softdrinks verkauft hat (Unternehmensumsatz 10 Millionen) und der Gesamtumsatz aller Anbieter auf dem Softdrinkmarkt 100 Millionen Euro betrug, dann würde der Marktanteil von Unternehmen A folgendermaßen berechnet:

(10 Millionen : 100 Millionen) x 100 = 10%

Das bedeutet, dass das Unternehmen "A" einen Marktanteil von 10% auf dem Softdrinkmarkt hat. Wäre der Marktanteil von Unternehmen "A" höher, hätte das Unternehmen einen größeren Anteil am Gesamtumsatz des Marktes und wäre erfolgreicher im Vergleich zu anderen Unternehmen. Ein niedrigerer Marktanteil würde hingegen bedeuten, dass das Unternehmen noch Wachstumspotenzial hat, um noch wettbewerbsfähiger zu werden.

7. Wie berechne ich einen Deckungsbeitrag?

Der Deckungsbeitrag ist der Betrag, den ein Unternehmen verdient, wenn es die Variablen Kosten, die direkt mit einem Produkt verbunden sind, von seinem Verkaufspreis abzieht. Es ist das Geld, das bleibt, um Fixkosten zu decken und Gewinn zu erzielen.

Aus der Berechnung des Deckungsbeitrags ergeben sich wichtige Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung. So lässt sich auf diese Weise herausfinden,

- welche Produkte und/oder Dienstleistungen besonders ertragreich sind,
- mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen nicht einmal die Fixkosten gedeckt werden,
- ob es sinnvoll ist, ein Produkt selbst herzustellen bzw. einzelne Bereiche in der Produktion selbst zu übernehmen oder ob bestimmte Bereiche outgesourced werden und
- wann der Break-Even-Point⁴ erreicht ist.

Beispiel:

Sollen die Deckungsbeiträge für das fiktive Getränkeunternehmen "Drink" berechnet werden, muss folgendermaßen verfahren werden:

1. Schritt: Verkaufspreis und Variable Kosten pro Limonade sowie monatlichen Fixkosten herausfinden.

- *Beispiel: Eine Flasche Limonade wird für 2 Euro pro Flasche verkauft. Die variablen Kosten pro Limonade, einschließlich Zutaten wie Wasser, Fruchtsaft und Arbeitskosten, betragen 1 Euro. Der monatliche Mietvertrag, die Gehälter und weitere regelmäßige Ausgaben summieren sich auf 800 Euro als monatliche Fixkosten.*

2. Schritt: Berechnung des Deckungsbeitrags

- *Um den Deckungsbeitrag zu berechnen, werden die variablen Kosten pro Limonade (1 Euro) vom Verkaufspreis (2 Euro) abgezogen.*
Deckungsbeitrag pro Limonade = Verkaufspreis - Variable Kosten
Deckungsbeitrag pro Limonade = 2 Euro - 1 Euro = 1 Euro

3. Schritt: Berechnung des Gewinns

- *Im Optimalfall können die Deckungsbeiträge der verkauften Limonaden die monatlichen Fixkosten abdecken.*
- *Beispiel: Die monatlichen Fixkosten betragen 800 Euro.*
Berechnung der benötigten Anzahl an verkauften Limonaden:
Fixkosten / Deckungsbeitrag
- *Heißt: 800 Euro / 1 Euro pro Limonade = 800 Limonaden*

Das bedeutet, um die monatlichen Fixkosten zu decken und keinen Verlust zu machen, muss das fiktive Getränkeunternehmen "Drink" mindestens 800 Limonaden im Monat verkaufen. Jede zusätzlich verkaufte Limonade trägt zu einem erhöhten Gewinn bei.

⁴ Der Break Even Point bezeichnet den Moment, an dem die Erlöse eines Produkts oder eines Unternehmens die Kosten ausgleichen. Das bedeutet, dass das Unternehmen an diesem Punkt weder Gewinn noch Verlust erwirtschaftet.

8. Wie starte ich meine Markt- und Konkurrenzanalyse?

Zu Beginn einer Markt- und Konkurrenzanalyse sollte eine Recherchestrategie ausgearbeitet werden, die möglichst umfassend auf alle relevanten Informationen abzielt.

Dabei ist es wichtig, relevante Keywords zu identifizieren und fachspezifische Suchmaschinen auszuwählen. Während für wissenschaftliche Studien spezifische Fachdatenbanken oder *Google Scholar* hilfreich sind, lassen sich Patentanmeldungen oder Marken auf bspw. *depatisnet*, *espacenet*, *USPTO*, *Octimine* oder *Google Patents* recherchieren.

Ergebnisse aus der Marktforschung sowie Analysen zu Entwicklungen innerhalb der IT-Branche können u.a. auf *Gartner.com* abgerufen werden.

Das systematische Vorgehen sollte schriftlich im Vorhinein festgehalten und Schritt für Schritt protokolliert werden, um die Übersicht zu behalten und sich wiederholende Prozesse zu vermeiden. Die Suchergebnisse sollten möglichst in einem Dokument oder einer Excel-Tabelle geordnet festgehalten werden.

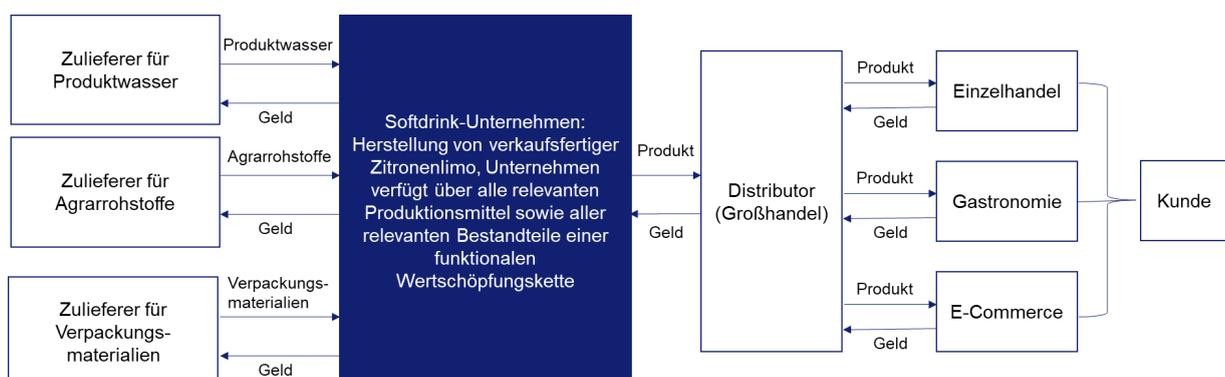
Bei einer Markt- und Konkurrenzanalyse gibt es im Grunde zwei Betrachtungsperspektiven, den Markt an sich und die Konkurrenz. Das vorliegende Briefing beginnt mit der Betrachtung des Marktes.

8.1 Wie ist der Markt logistisch, strukturell und wirtschaftlich aufgebaut?

Mittels einer IST-Analyse lässt sich der Status quo des Marktes abbilden, wodurch im Optimalfall direkt Schwachstellen und Optimierungspotenziale transparent werden.

Eine Übersicht über den logistischen Aufbau des betrachteten Marktes dient sowohl dem Klienten selbst (auch wenn die meisten Klienten ihre Rolle meist kennen) als auch dem Consultant als gute Orientierung, um die Marktposition bzw. Rolle auf dem Markt sichtbar zu machen.

Ein fiktives Beispiel von einem Softdrinkhersteller könnte folgende vereinfachte Rollenverteilung aufweisen:



Im nächsten Schritt sollte sich die Frage gestellt werden, auf welche Weise der Markt strukturiert ist (Polypol, Oligopol, Monopol etc.).

Darüber hinaus kann die Beantwortung folgender Fragen aufschlussreich sein:

- **Wie findet die aktuelle Preisbildung auf dem Markt statt?**
- **Wie verhält sich das Marktgeschehen (Markttransparenz)?**
- **Wie sind die Marktanteile verteilt?**
- **In welcher Phase befindet sich der Markt aktuell?**
- **Woraus bestehen potentielle Markteintrittsbarrieren und welcher Ansatz könnte als Lösung dienen?**

Die Antworten zu diesen Fragen müssen individuell recherchiert werden. Hilfreiche Quellen sind dafür:

- **Branchenverbände:** Branchenverbände publizieren oft Berichte oder Statistiken, die das Marktvolumen einer bestimmten Branche abbilden.
Eine Liste von Branchenverbänden findet man unter:
<https://www.gruenderlexikon.de/checkliste/informieren/berater-suchen/wo-beratung-gruendung/branchenverbaende/>
- **Marktforschungsunternehmen:** Auf den Webseiten verschiedener Marktforschungsunternehmen werden häufig Umfragen, Studien und Analysen publiziert, die detaillierte Informationen über bestimmte Branchen bzw. Märkte beinhalten. Zu den bekanntesten Marktforschungsunternehmen zählen *Gartner, Forrester Research, IDC, Nielsen, GfK, Frost & Sullivan* usw.
- **Ämter:** Auch einige Regierungsämter veröffentlichen Informationen und Statistiken über bestimmte Branchen und Märkte. Insbesondere die Webseite des *Statistischen Bundesamtes* oder der *Europäischen Kommission* kann für branchenspezifische Informationen und Daten hilfreich sein.
- **Finance news:** In vielen News aus der Finanzbranche lassen sich Informationen über die Entwicklung von Branchen und Märkten finden. Teilweise können sie sogar Branchenanalysen und Statistiken enthalten. Spannende Webseiten sind z.B. *Bloomberg, das Wall Street Journal, Finanznachrichten.de, Handelsblatt.com* usw.
- **Online-Marktforschungstools:** Neben den altmodischen Methoden gibt es selbstverständlich mittlerweile auch Online-Marktforschungstools wie *Google Trends* oder *SimilarWeb*, mit denen Trends und Entwicklungen in bestimmten Branchen bzw. Märkten verfolgt werden können.

8.2 Welche Marktphasen gibt es?

Ein Markt kann verschiedene Phasen durchlaufen. Allgemein gibt es vier typische Phasen eines Marktes:

1. **Einführungsphase:** In dieser Phase wird ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung auf den Markt gebracht. Der Markt ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht überfüllt und es gibt meist nur wenige Wettbewerber. Die Preise der Produkte sind häufig noch sehr billig.
2. **Wachstums- & Expansionsphase:** In dieser Phase steigt die Popularität des Produkts und die Nachfrage rapide an. Demnach wächst auch der Wettbewerb und neue Konkurrenten entstehen. Infolgedessen stabilisieren sich die Preise und die Gewinne nehmen zu.
3. **Reifephase:** In dieser Phase erreicht der Markt seinen Höhepunkt und die Zahl der Konkurrenten steigt enorm, da alle um hohe Marktanteile konkurrieren. Infolgedessen verlangsamt sich das Wachstum und die Gewinne bleiben entweder stabil oder reduzieren sich leicht. Der Fokus der Unternehmen besteht in dieser Phase darin, bereits vorhandene Marktanteile zu sichern und das Produkt zu differenzieren bzw. zu optimieren, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden.
4. **Stagnations- oder Rückbildungsphase:**
In der letzten Phase sinkt die Nachfrage und der Markt stagniert oder kontrahiert sogar. Parallel dazu kommt es zu Preissenkungen und viele Marktteilnehmer steigen aus. Der Fokus der Unternehmen besteht darin, Kosten zu senken und die bestehende Marktposition zu halten, indem die Produkte optimiert werden oder neue Märkte erschlossen werden.

9. Gibt es Markteintrittsbarrieren und wie sehen mögliche Lösungen aus?

Ein bereits bestehender Markt, der von einem Unternehmen anvisiert wird, um dort zukünftig ebenfalls Produkte zu platzieren, kann einige Barrieren aufweisen. So können bereits bestehende Unternehmen auf wertvolle Erfahrungen zurückgreifen, die ihnen Kosten-, Betriebsgrößen- und Produktdifferenzierungsvorteile ermöglichen, aufgrund bereits bestehendem Know How und bekannten Kundenpräferenzen.⁵

⁵ Mecke, I. (2018, 19. Februar). *Definition: Markteintrittsschranken*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markteintrittsschranken-41402>

Ein möglicher Wettbewerbsvorteil könnte eventuell über die Anwendung der drei grundlegenden Strategien nach **Michael Porter (Porters generic strategies)** *ausfindig gemacht werden:*

1. **Kostenvorteile:** Die erste Strategie zielt darauf ab, der kostengünstigste Produzent in der Branche zu sein, während parallel dazu gängige Qualitätsstandards eingehalten werden. Mittels positiven Skaleneffekten (gutes Verhältnis zwischen Input und Output), effizienten Unternehmensprozessen und einem strategischen Kostenmanagement lassen sich überflüssige Kosten reduzieren.
2. **Einzigartigkeit und USP:** Diese Strategie zielt darauf ab, ein einzigartiges und optimales Produkt zu schaffen, das eine hohe Kundenzufriedenheit hat und von Konkurrenten nur schwer kopiert werden kann. Fokussiert wird dabei ein authentisches Markenimage, eine innovative Produktentwicklung und ein optimaler Kundenservice. Auch der Unique Selling Point (das Alleinstellungsmerkmal) spielt dabei eine besondere Rolle.
3. **Nische:** Diese Strategie analysiert den bestehenden Markt und versucht, potentielle Nischen zu identifizieren. Darauf basierend werden die Produkte an die Kundenbedürfnisse und -wünsche in der ausgewählten Nische angepasst. Der Fokus wandert vom gesamten Markt hin zu einer ausgewählten Nische, auf die sich spezialisiert wird.

10. Was ist die BCG-Matrix?

Um das Potenzial eines Produkts zu analysieren, lohnt sich auch die kurze Anwendung einer BCG-Matrix. Dabei wird untersucht, ob das fokussierte Produkt ein großes Potenzial auf dem Markt aufweist (Star) oder eher wenig Chancen hat (Poor Dog). Um das Potenzial eines Produkts zu identifizieren, wird der Marktanteil sowie das Marktwachstum angeschaut. Solche Daten lassen sich in Datenbanken, im Internet oder auch auf Statista.com finden. Entscheidend für die Matrix ist dabei der relative Marktanteil eines Produkts.

Berechnet werden die Daten folgendermaßen:

1. **Relativer Marktanteil = Marktanteil eines Produkts / Marktanteil des größten Konkurrenzprodukts**
2. **Marktwachstum = Marktumsatz aus dem aktuellen Jahr / Marktumsatz aus dem Vorjahr**

Die BCG-Matrix besteht aus zwei Achsen, der X-Achse und der Y-Achse. Auf der X-Achse wird der relative Marktanteil abgebildet und hat zumeist eine Spanne von 0 - 2.

Die Y-Achse bildet das Marktwachstum ab und reicht in der Regel von 0% bis 10%. Allerdings kann das Marktwachstum branchenspezifisch variieren. Innerhalb der Matrix lassen sich vier verschiedene Felder finden:

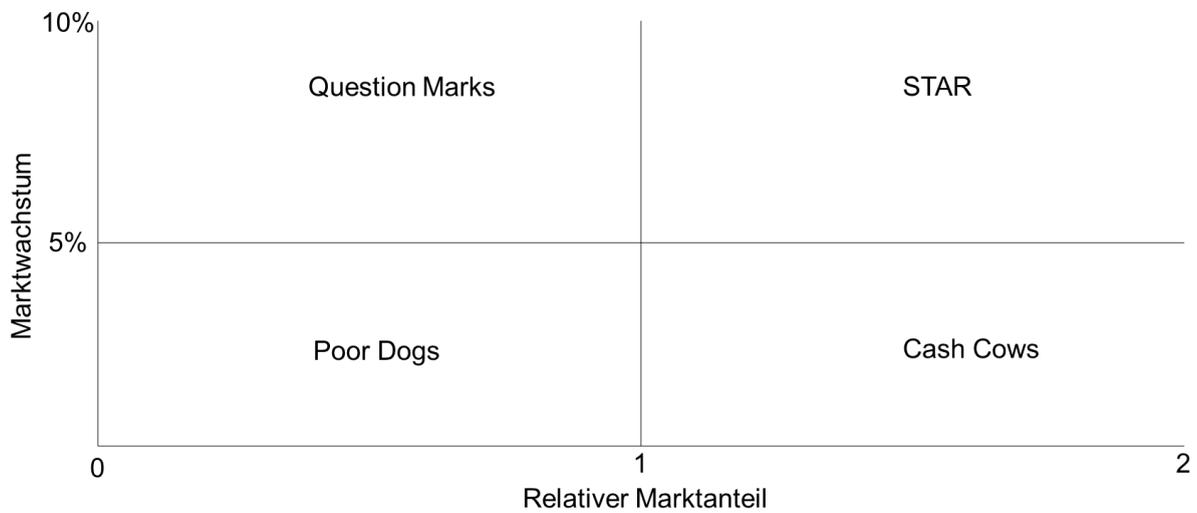
Question Marks: Question Marks haben ein hohes Marktwachstum, aber einen niedrigen relativen Marktanteil und erfordern daher oft große Investitionen, um größere Marktanteile zu erwirtschaften. Question Marks haben meist ungewisse Zukunftsaussichten, wodurch zwischen einer Investition, um weitere Marktanteile zu generieren, und einer Desinvestition, um größere potenzielle Verluste zu vermeiden, entschieden werden muss.

Stars: Stars haben ein hohes Marktwachstum und einen hohen relativen Marktanteil. Demnach benötigen auch Stars große Investitionen, um ihre aktuelle Position zu halten oder ausbauen zu können. Stars weisen ein großes Potenzial auf, mittels weiterer Investitionen hohe Gewinne zu erwirtschaften.

Poor Dogs: Poor Dogs haben ein geringes Marktwachstum und einen geringen relativen Marktanteil und erzeugen in der Regel gar keinen oder sogar einen negativen Cashflow. Bei Poor Dogs empfiehlt sich überwiegend eine Desinvestition, um weitere Verluste zu vermeiden.

Cash Cows: Cash Cows haben ein geringes Marktwachstum, jedoch einen hohen relativen Marktanteil, sodass sie in der Regel einen positiven Cashflow generieren, ohne große Investitionen zu benötigen. Aus diesem Grund sollte bei Cash Cows der höchstmögliche Gewinn anvisiert werden.

Allgemeine BCG-Matrix:

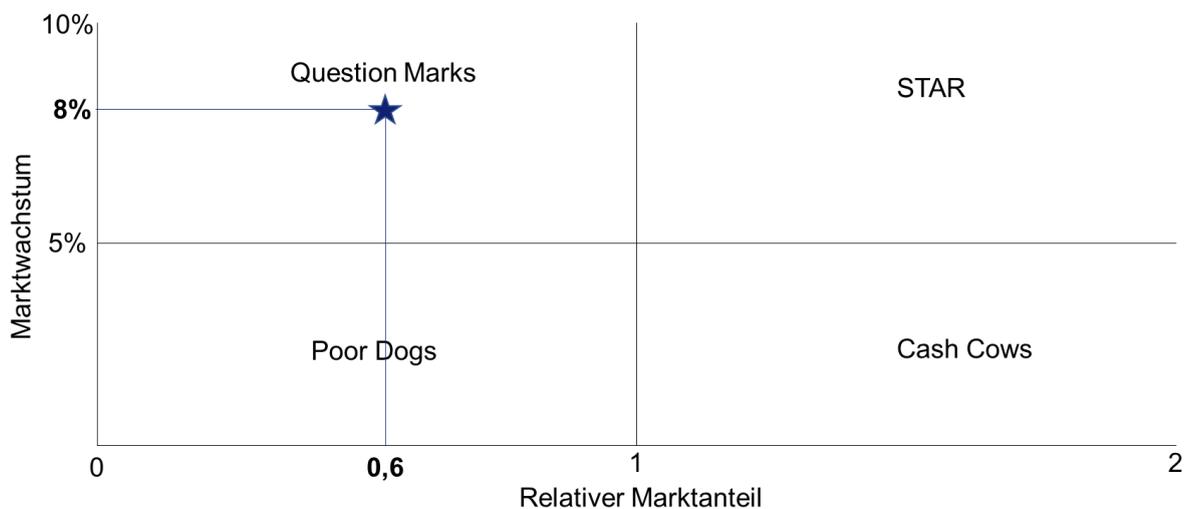


Vereinfachtes Beispiel in Bezug auf den Softdrinkhersteller:

Wenn der Marktanteil des Softdrinkherstellers bei 30% liegt und der größte Konkurrent einen Marktanteil von 50% hat, wird der relative Marktanteil mit $30\% / 50\%$ berechnet und ergibt infolgedessen: 0,6.

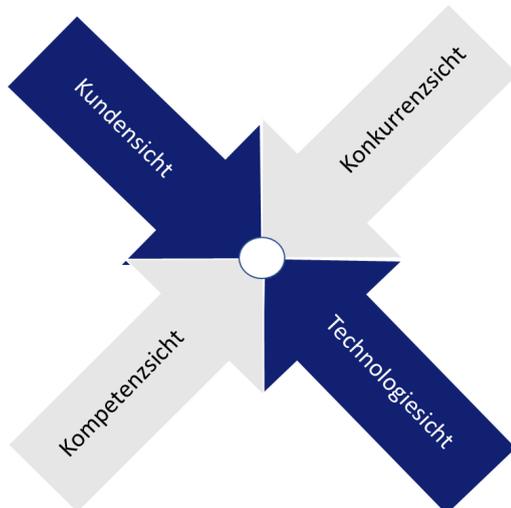
Wenn der gesamte Markt letztes Jahr um 50 Millionen Euro gestiegen ist und voraussichtlich im aktuellen Jahr um 4 Millionen Euro wachsen wird, berechnet sich ein Marktwachstum von $4 / 50$, was infolgedessen = 8%.

Somit hätte das Produkt einen relativen Marktanteil von **0,6** und ein Marktwachstum von **8%** und zählt somit zu den Question Marks.



11. Was ist die Shared-Vision-Perspektive?

Mittels der Shared-Vision Perspektive ergeben sich verschiedene Blickwinkel auf den Markt insgesamt.



Kundensicht

•Wie beeinflusst neues Kundenverhalten die strategische Ausrichtung des Unternehmens?

Konkurrenzsicht

•Wie positionieren sich Wettbewerber auf dem Markt?

Kompetenzsicht

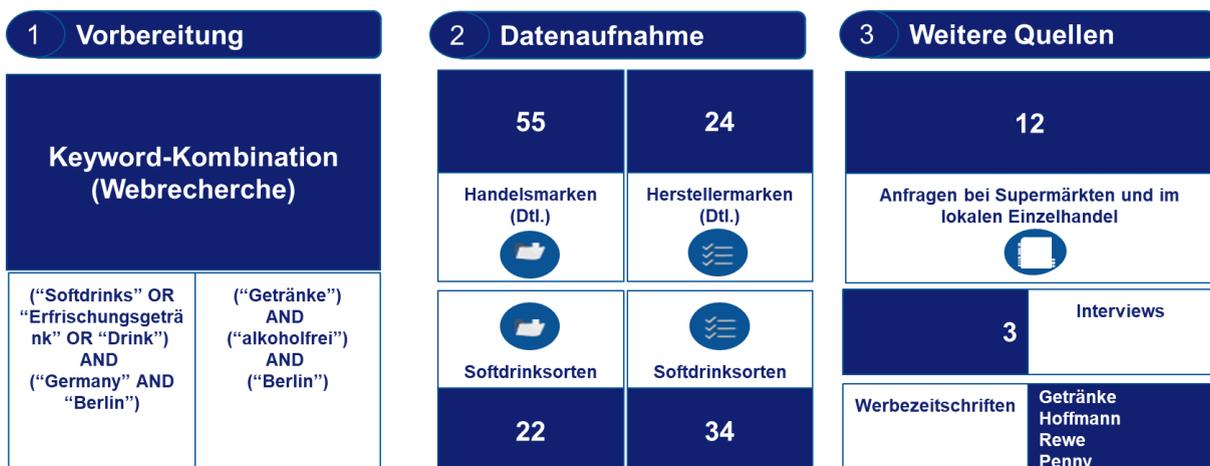
•Welches sind die zentralen Assets des Unternehmens in der digitalen und analogen Welt?
•Welche sollte das Unternehmen zukünftig (besser) ausspielen?

Technologiesicht

•Welche neuen technologischen Potenziale ergeben sich?

13. Konkurrenz

Um die Konkurrenz ausfindig zu machen und abbilden zu können, ist eine ausführliche Marktrecherche notwendig. Ein mögliches Recherchevorgehen könnte vereinfacht wie folgt aussehen:



Nach der Recherche folgt die Auflistung der einzelnen Konkurrenten in einer Konkurrenztablelle.

Ein stark vereinfachtes Beispiel einer Konkurrenztablelle:

Name	Art des Softdrinks	Vorteile des Produkts	Geschäftlichen Vorteile durch Hersteller	Relevanz:
1. Konkurrenzfirma (marktführende Herstellermarke)	(Marken-)Zitronenlimonade	<ul style="list-style-type: none"> Geheimrezept – Geschmack bei Kunden beliebt Wirksame Brand-Story & Marketing Bei Zielgruppe bekannt und fest etabliert 	<ul style="list-style-type: none"> Marktführer Hersteller ist auf Markt etabliert – feste Verträge mit Einzelhändlern Billige Produktionsbedingungen, hoher ertragreicher Absatz 	
2. Konkurrenzfirma (marktführende Handelsmarke)	(Billig-)Zitronenlimonade	<ul style="list-style-type: none"> Billig Handliche/praktische Flaschenform Ausgewogenes Preis/Leistungsverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> Fester Platz im Sortiment des zugehörigen Lebensmitteleinzelhandels Als Handelsmarke bei Zielgruppe etabliert Billige Produktionsbedingungen und kostendeckend 	
3. Konkurrenzfirma (marktführendes Start-Up)	Vegane Limonade mit Citrusgeschmack	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltige Produktion + Vegan Nachhaltige Verpackung (Glas) Als Lifestyle-Produkt in der Zielgruppe etabliert 	<ul style="list-style-type: none"> Hersteller für hohe Qualität und Nachhaltigkeit bekannt Laufende Verträge mit Einzelhändlern – fester Platz im Sortiment Hersteller in Nische etabliert 	

Konkurrenz in Zahlen (Recherchearbeit):

- Jahresumsatz der relevantesten Konkurrenten?
- Marktanteile der relevantesten Konkurrenten?
- ggf. Fundamentalanalysedaten zum Aktienkurs der relevantesten Konkurrenten recherchieren, z.B. unter: <https://www.finanzen.net/>

14. Wie gehe ich bei der Konkurrenzanalyse vor?

Um die Konkurrenz eines bestimmten Marktes zu analysieren, bedarf es einiger grundlegender Fragen, die beantwortet werden sollten. Allerdings ist es in der Praxis nicht immer möglich, all die folgenden Informationen einzuholen. In solchen Fällen sollte man versuchen, so viel wie möglich der Fragen zu beantworten und auch potentielle Antwortmöglichkeiten, basierend auf offen zugänglichen Informationen, zu schätzen.

Wesentliche Fragen:

Wie ist die aktuelle Strategie des Konkurrenten?

- Vorgehen: Analyse der aktuellen Strategie - mit hoher Wahrscheinlichkeit wird diese mittelfristig beibehalten.

Was sind mögliche Ziele des Konkurrenten?

- Vorgehen: Langfristige Ziele identifizieren.

- Ziele könnten sich anhand der aktuellen Strategie ableiten lassen.

Was sind mögliche Marktvorteile des Konkurrenten?

- Vorgehen: Identifikation von Ressourcen und Potenzialen des Konkurrenten.
- Rückschluss aus den allgemeinen Fähigkeiten des Konkurrenten auf spezifische Fähigkeiten, die Marktvorteile ausmachen könnten.

15. Was sind die Five Forces nach Michael Porter?

Um die Wettbewerbsintensität und Attraktivität eines Marktes zu analysieren, lohnt sich die Betrachtung der Five Forces nach Michael Porter in Bezug auf das Produkt bzw. der Dienstleistung des Klienten.

Die *Porters Five Forces* sind:

1. **Konkurrenz:** Im ersten Schritt wird die Wahrscheinlichkeit analysiert, dass neue Konkurrenten ebenfalls in den Markt eintreten und große Marktanteile erwerben.
2. **Verhandlungsmacht der Lieferanten:** Im zweiten Schritt wird die Verhandlungsmacht der Lieferanten analysiert. Infolgedessen wird die Macht eingeschätzt, die Lieferanten haben, um die Preise oder auch die Qualität wichtiger Rohstoffe oder anderweitiger Produktionsmaterialien zu beeinflussen.
3. **Verhandlungsmacht der Kunden:** Im dritten Schritt wird die Macht der Kunden eingeschätzt, die potentiell auf die Preisbildung Einfluss nehmen.
4. **Bedrohung durch Ersatzgüter:** Im vorletzten Schritt wird die Wahrscheinlichkeit analysiert, dass alternative Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt kommen, die die bestehenden Produkte ersetzen können.
5. **Intensität des Wettbewerbs auf dem Markt:** Im letzten Schritt wird die Stärke des Wettbewerbs zwischen den bestehenden Anbietern auf dem Markt betrachtet.

16. Wie bilde ich meine Zielgruppe ab?

Um die Zielgruppe des Klienten bestmöglich abbilden und analysieren zu können, ist es hilfreich, ausführliche Kundenprofile für das Produkt des Klienten zu erstellen (Personas), die alle wesentlichen Eigenschaften, Wünsche und Interessen des anvisierten Kundenstamms beinhalten.

Die Erstellung einer passgenauen Persona kann sehr zeitintensiv und komplex werden, da ggf. auch quantitative sowie qualitative Erhebungen oder umfangreiche Recherchen nach demographischen und sozioökonomischen Informationen sinnvoll sein können, um die

Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen der fokussierten Kunden detailliert untersuchen und abbilden zu können. Dementsprechend lassen sich im Internet zahllose Anleitungen und Vorgehensweisen für das Erstellen einer Persona in unterschiedlicher Komplexität finden.

Ein vereinfachtes Beispiel für eine Persona des Softdrinkherstellers könnte folgendermaßen aussehen:

Name: Lisa

Alter: 25

Beruf: Marketing Managerin

Einkommen: 35.000 € /Jahr

Familienstand: ledig

Wohnort: Berlin

Interessen: Fitness, Reisen, Social Media, Musik

Beispielhafte Beschreibung der Persona "Lisa": *Lisa ist eine junge Frau, die sehr aktiv ist und einen gesunden Lebensstil hat. Sie geht regelmäßig ins Fitnessstudio und achtet auf ihre Ernährung. Darüber hinaus verbringt sie viel Zeit in sozialen Medien und liest gerne Fitness- und Lifestyle-Blogs. In ihrer Freizeit besucht sie gerne Konzerte und Festivals.*

Sie trinkt gerne Softdrinks, vor allem wenn sie unterwegs ist oder sich mit Freunden trifft.

Lisa bevorzugt dabei Drinks, die wenig Zucker, chemische Zusatzstoffe und Kalorien enthalten und aus natürlichen Inhaltsstoffen bestehen.

Für den Softdrinkhersteller könnte Lisa eine wichtige Zielgruppe sein, da sie eine junge, trend- und gesundheitsbewusste Zielgruppe repräsentiert, die sich für natürliche und gesunde Softdrinkvarianten interessiert.

17. Was macht die ABC-Kundenanalyse?

Die ABC-Kundenanalyse ist eine Methode, mit der Kunden aufgrund ihres Umsatzbeitrags in verschiedene Kategorien eingeteilt werden. Dabei werden die Kunden in drei Gruppen unterteilt: **A-Kunden**, **B-Kunden** und **C-Kunden**.

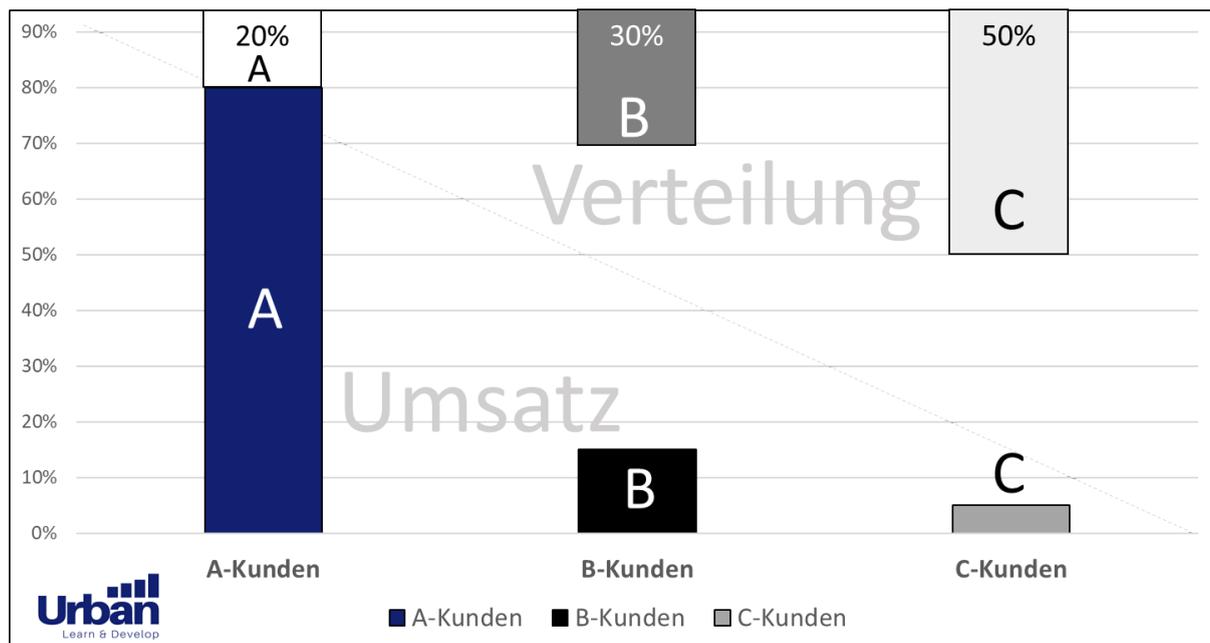
A-Kunden leisten den größten Umsatzbeitrag für das Unternehmen. Allerdings machen Sie in der Regel häufig nur einen geringen Anteil an der Gesamtzahl der Kunden aus (Kundenverteilung), sind aber dennoch für den Erfolg des Unternehmens hoch relevant.

B-Kunden leisten einen mittleren Umsatzbeitrag. Demnach sind Sie ebenfalls relevant für das Unternehmen, jedoch nicht so bedeutend wie A-Kunden, da ihr Umsatzbeitrag deutlich geringer ist.

C-Kunden leisten den geringsten Umsatzbeitrag. Sie sind in der Regel zahlreich und stellen den Großteil der Kundenverteilung dar, jedoch ist ihr Beitrag zum Unternehmen vergleichsweise gering.

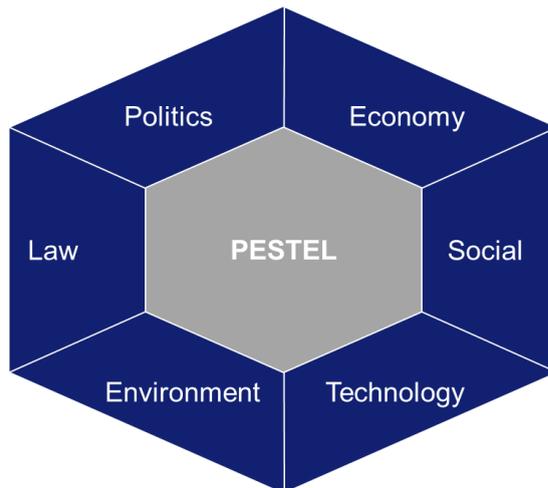
Die **ABC-Kundenanalyse** hilft sowohl dem Consultant als auch dem Unternehmen, die Kunden besser zu verstehen und gezielt auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundengruppen einzugehen. Auf diese Weise können Unternehmen ihre Ressourcen effizienter nutzen und ihr Geschäftsergebnis verbessern.

Beispiel für die ABC-Kundenanalyse:



18. Was ist die PESTEL Analyse?

Die PESTEL-Analyse ist ein Framework, das verwendet wird, um verschiedene externe Faktoren zu analysieren, die ein Unternehmen beeinflussen können. Das Akronym PESTEL steht für **Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Factors**. Die Analyse hilft, die externen Faktoren zu verstehen, die das Geschäftsumfeld beeinflussen, sowie die Risiken und Chancen zu identifizieren, die sich daraus ergeben können. Dadurch hilft die Analyse dabei, Trends und Entwicklungen auf dem Markt zu erkennen und demzufolge ggf. rechtzeitig intervenieren und adaptieren zu können.



Beispiele für die jeweiligen Faktoren:

Politische Faktoren: staatliche Richtlinien und Gesetze sowie politische Entwicklungen, Trends oder potenzielle Konflikte.

Wirtschaftsfaktoren: Informationen zur wirtschaftlichen Lage und Entwicklung, wie Inflation, Zinssätze oder auch aktuelle Zahlen zur Arbeitslosigkeit.

Soziale Faktoren: Informationen zur Demografie, zum Lebensstil oder zu sozialer Verantwortung von Unternehmen.

Technologische Faktoren: Informationen zur technologischen Innovation und Entwicklung, wie Automatisierung, Digitalisierung und Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie.

Ökologische Faktoren: Informationen zur Umwelt und ökologischen Nachhaltigkeit.

Rechtliche Faktoren: Informationen zu aktuellen Gesetzen, Regelungen und Vorschriften, die den Geschäftsbetrieb beeinflussen können.

19. Handlungsempfehlungen

Basierend auf der ausführlichen Analyse des Marktes und der Konkurrenz können im Anschluss aus den recherchierten Informationen konkrete Handlungsempfehlungen für den Klienten ausgearbeitet werden.

Dabei kann es sich um gezielte Marketingmethoden- und strategien handeln, die das Produkt des Kunden noch passgenauer für die identifizierte Zielgruppe bewerben oder auch um Empfehlungen für eine zukünftige Marktpositionierung, indem das Produkt noch optimaler auf die in der Recherche identifizierte Nische zugeschnitten wird.

Zudem können dem Kunden auch gezielte Sell-Stragies (Cross-selling, Up-Selling, Down-Selling) vorgeschlagen werden, um basierend auf den recherchierten Informationen noch mehr Gewinn im Sales zu generieren.

Auch gezielte Strategien für ein verbessertes Lean-Management oder eine Optimierung in der Value Chain, um die jeweiligen Geschäftsprozesse noch effizienter und zeitsparender zu organisieren sowie Verschwendungen zu reduzieren, können Bestandteil einer Handlungsempfehlung sein.

Die Inhalte der Handlungsempfehlung können variieren und hängen vom individuellen Anspruch/Wunsch des Klienten und dem im Auftrag definierten Scope ab. Hierbei ist es wichtig, sich im stetigen Austausch mit dem Kunden zu befinden, um ein beidseitig erfolgreiches Projekt garantieren zu können.

Anhang: Nice to Know as a Consultant

Lean-Management:

Das Lean-Management ist eine Methode, die darauf abzielt, in Unternehmen Verschwendungen und Ineffizienz zu minimieren, indem effizientere Lösungen entwickelt und in die internen Abläufe integriert werden. Aus diesem Grund können unter Anwendung dieser Methode die Betriebskosten eines Unternehmens gesenkt sowie die Produktqualität verbessert und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Das Hauptziel des Lean Managements besteht in der Maximierung des Kundennutzens bei gleichzeitiger Minimierung der Ressourcenverschwendung.

Ausgewählte Kernprinzipien des Lean Managements:

- **Wertschöpfung:** Konzentration auf die Wertschöpfung im Unternehmen für den Kunden.
Vorgehen: Beantwortung der Frage, was ist für den Kunden wertvoll und wie kann dies maximiert werden?

- **Wertstromanalyse:** Identifizierung und Beseitigung von Verschwendung durch Analyse des Wertstroms des Unternehmens, der den Fluss der Wertschöpfung von der Beschaffung bis zur Lieferung an den Kunden umfasst.
Vorgehen: Anwendung des TIMWOOD-Modells (siehe unten).

- **Perfektion:** Fokus auf kontinuierliche Verbesserung und Förderung einer Lernkultur, indem das Unternehmen ständig auf Verbesserungspotenziale achtet und Prozesse und Produkte kontinuierlich verbessert, um Kundenzufriedenheit, Effizienz und Qualität zu steigern.

- *Vorgehen nach ausgewählten Methoden:*
 - Pull-Prinzip:** *Unter Anwendung des Pull-Prinzips wird die Produktion aufgrund der Kundennachfrage gesteuert und nicht aufgrund von vorherigen Prognosen, welche die Gefahr einer Überproduktion beinhalten.*

 - Flussprinzip:** *Unter Anwendung des Flussprinzips wird die Schaffung eines reibungslosen Material- und Informationsflusses innerhalb der internen Abläufe angestrebt, um Engpässe und Wartezeiten zu minimieren.*

Standardisierung: Festlegung von klaren Arbeitsanweisungen und Standards, um eine konsistente Qualität und Effizienz sicherzustellen.

TIMWOOD - Modell:

Das TIMWOOD-Modell ist ein Akronym, das die sieben Arten von Verschwendung im Lean Management beschreibt. Hier sind die Bedeutungen der einzelnen Buchstaben mit jeweils einem fiktiven Beispiel:

- **T - Transport:** Die Bewegung von Materialien oder Produkten von einem Ort zum anderen, die keinen Mehrwert für den Kunden bringt. Ein Beispiel dafür wäre, wenn ein Unternehmen große Mengen an Rohmaterialien von einem Lager zum anderen transportiert, obwohl nur ein kleiner Teil tatsächlich für die Produktion benötigt wird.
- **I - Inventory:** Übermäßige Lagerbestände, die nicht sofort benötigt werden. Ein Beispiel wäre, wenn ein Unternehmen mehrere Monate Vorräte an Materialien und Produkten auf Lager hat, die nur sehr langsam oder gar nicht verkauft werden.
- **M - Movement:** Überflüssige Bewegungen von Menschen oder Maschinen, die keinen Mehrwert für den Kunden bringen. Ein Beispiel wäre, wenn Mitarbeiter in einem Produktionsprozess unnötige Bewegungen ausführen, um Materialien oder Werkzeuge zu finden.
- **W - Waiting:** Die Zeit, die vergeht, während ein Produkt oder ein Prozess auf den nächsten Schritt wartet. Ein Beispiel wäre, wenn ein Produktionsprozess aufgrund von Engpässen im Materialfluss oder in der Maschinenverfügbarkeit ständig unterbrochen wird.
- **O - Overproduction:** Die Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen, bevor sie benötigt werden. Ein Beispiel wäre, wenn ein Unternehmen große Mengen von Produkten herstellt, bevor es eine klare Vorstellung von der tatsächlichen Kundennachfrage hat.
- **O - Overprocessing:** Die Verarbeitung von Produkten oder Informationen über das hinaus, was für den Kunden erforderlich ist. Ein Beispiel wäre, wenn ein Unternehmen unnötige Arbeitsschritte oder Prozesse durchführt, die keinen zusätzlichen Wert für den Kunden schaffen.
- **D - Defects:** Fehlerhafte Produkte, Dienstleistungen oder Informationen, die repariert oder entsorgt werden müssen. Ein Beispiel wäre, wenn ein Unternehmen aufgrund von Fehlern im Produktionsprozess fehlerhafte Produkte herstellt, die dann entsorgt oder repariert werden müssen.

Selling-Strategies

Upselling, Downselling und Crossselling sind Verkaufstechniken, die im Einzelhandel oder in der Dienstleistungsbranche verwendet werden, um den Umsatz zu steigern und Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Hier sind die Definitionen und Beispiele für jede Technik:

- **Upselling:** Diese Technik beinhaltet das Angebot von höherwertigen oder teureren Produkten oder Dienstleistungen, die den ursprünglichen Kauf des Kunden ergänzen oder ersetzen können. Das Ziel ist es, den durchschnittlichen Bestellwert zu erhöhen. Ein Beispiel für Upselling ist ein Automechaniker, der einen Kunden überzeugt, von der Standard-Wartung auf die Premium-Wartung umzusteigen, die zusätzliche Dienstleistungen wie Ölwechsel, Reifenrotation und Bremsenüberprüfung beinhaltet.
- **Downselling:** Bei dieser Technik bietet der Verkäufer ein günstigeres oder weniger umfangreiches Produkt oder eine Dienstleistung an, wenn der Kunde das teurere Produkt oder die Dienstleistung ablehnt. Ziel ist es, den Verkauf abzuschließen, auch wenn der Kunde den ursprünglichen Kauf ablehnt. Ein Beispiel für Downselling wäre ein Handy-Verkäufer, der einem Kunden, der sich weigert, das neueste und teuerste Modell zu kaufen, stattdessen ein älteres Modell anbietet, das billiger ist.
- **Crossselling:** Diese Technik beinhaltet das Angebot von zusätzlichen Produkten oder Dienstleistungen, die den ursprünglichen Kauf ergänzen oder unterstützen. Das Ziel ist es, den durchschnittlichen Bestellwert zu erhöhen und den Kunden zu ermutigen, mehr Produkte oder Dienstleistungen zu kaufen. Ein Beispiel für Crossselling ist ein Online-Buchhändler, der einem Kunden, der einen Krimi-Roman kauft, auch andere Bücher im Genre empfiehlt oder ein Zubehör-Set für das Lesen anbietet.