

# **Workshop-Dramaturgie für die Produktstrategie-entwicklung mittels Strategie-Workshops in KMU**

B.Sc. Sven Loose

Paderborn, 24.09.2025

**Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abkürzungsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	III
1 Vorwort .....	1
2 Vorstellung der Dramaturgie .....	2
2.1 Workshop 1/3 zur Produktstrategieentwicklung .....	5
2.2 Workshop 2/3 zur Produktstrategieentwicklung .....	18
2.3 Workshop 3/3 zur Produktstrategieentwicklung .....	30
3 Literaturverzeichnis .....	40
Anhang .....	1

**Anhang**

A-1 Metaplanwand: Five-Forces-Canvas .....	A-1
A-2 Metaplanwand: Auswertungsmatrix Kernkompetenzanalyse .....	A-2
A-3 Metaplanwand: SWOT-Matrix .....	A-3
A-4 Metaplanwand: Zieldefinition .....	A-4
A-5 Metaplanwand: Zielsystem .....	A-5
A-6 Metaplanwand: Kano-Modell .....	A-6
A-7 Zielerreichungs-Canvas .....	A-7

## Abkürzungsverzeichnis

### Spezifische Abkürzungen

bspw.:	beispielsweise
bzw.:	beziehungsweise
d.h.:	das heißt
KMU:	kleine und mittlere Unternehmen
MS-PowerPoint:	Microsoft Power Point
o.g.:	oben genannt
USP:	Unique Selling Proposition
usw.:	und so weiter
z.B.:	zum Beispiel

### Lateinische Abkürzungen

etc.:	et cetera
et al.:	et alii/ et aliae/ et alia

## Abbildungsverzeichnis

Bild 2-1: Übersicht der Inhalte der Dramaturgie .....	4
Bild 2-2: Zeitfensterplanung für den ersten Workshop der dreiteiligen Workshopreihe .....	6
Bild 2-3: Five-Forces-Analyse (in Anlehnung an [Por89]).....	9
Bild 2-4: Darstellung der Auswertungsmatrix als Teil der Kernkompetenzanalyse (in Anlehnung an [HH13]).....	13
Bild 2-5: Darstellung des Handlungspotfolios im Rahmen der SWOT-Analyse (in Anlehnung an [HH13]).....	15
Bild 2-6: Zeitfensterplanung für den zweiten Workshop der dreiteiligen Workshopreihe .....	19
Bild 2-7: Agenda des zweiten Workshops mit beispielhaften Uhrzeiten .....	20
Bild 2-8: Konkretisierungsgrad der Ziele in einem Unternehmen (in Anlehnung an [HH13]).....	24
Bild 2-9: Darstellung des Kano-Modells (in Anlehnung an [HH13]) .....	27
Bild 2-10: Zeitfensterplanung für den dritten Workshop der dreiteiligen Workshopreihe .....	30
Bild 2-11: Agenda des dritten Workshops mit beispielhaften Uhrzeiten .....	31
Bild 2-12: Grundstrategieentwicklung mit strategischem Baukasten (in Anlehnung an [Aum24]) .....	33

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Dramaturgie: Einleitung des ersten Workshops .....	8
Tabelle 2-2: Dramaturgie: Ermittlung und Beurteilung von Chancen und Risiken im Marktumfeld .....	11
Tabelle 2-3: Dramaturgie: Identifikation der internen Stärken und Schwächen des Unternehmens.....	14
Tabelle 2-4: Dramaturgie: Ableiten von strategischen Stoßrichtungen anhand der ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ...	17
Tabelle 2-5: Dramaturgie: Einleitung des zweiten Workshops .....	21
Tabelle 2-6: Dramaturgie: Definition der Produktvision .....	23
Tabelle 2-7: Dramaturgie: Festlegung von Produktzielen.....	26
Tabelle 2-8: Dramaturgie: Definition der Unique Selling Proposition .....	29
Tabelle 2-9: Dramaturgie: Einleitung des dritten Workshops .....	32
Tabelle 2-10: Dramaturgie: Entwicklung der Grundstrategie .....	37
Tabelle 2-11: Dramaturgie: (Weiter-)Entwicklung von strategischen Stoßrichtungen.....	39



## 1 Vorwort

Die nachfolgend dargestellte Workshop-Dramaturgie zur Entwicklung einer Produktstrategie wurde im Rahmen einer Abschlussarbeit bei der Fachgruppe für Produktentstehung an der Universität Paderborn entwickelt. Dabei wurden die spezifischen Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen, insbesondere der effiziente Einsatz der vorhandenen Ressourcen, in besonderem Maße berücksichtigt. Der Entwicklung der Dramaturgie ist eine systematische Literaturrecherche zum Stand der Technik von Workshop-Dramaturgien für die Strategieentwicklung vorangegangen. Die Dramaturgie wurde erfolgreich bei einem Mobilitäts-Start-up angewendet und hatte eine schlüssige Produktstrategie zum Ergebnis.

## 2 Vorstellung der Dramaturgie

In diesem Kapitel wird die entwickelte Workshop-Dramaturgie vorgestellt. Der Produktstrategieentwicklungsprozess wurde auf drei aufeinanderfolgende Workshops aufgeteilt. Folglich wurden ebenfalls drei Workshop-Dramaturgien entwickelt. Nachfolgend wird jeder Schritt der drei Dramaturgien inhaltlich sowie methodisch erläutert. Da die drei Workshops aufeinander aufbauen, wurden zudem Elemente die vor- sowie nachbereitet werden sollen definiert. Der zeitliche Umfang der Workshoptreihe beträgt dabei insgesamt etwa elf Stunden, aufgeteilt auf einen vierstündigen und zwei dreieinhalbstündige Workshops. Zusätzlich sollte der zeitliche Aufwand für die Vor- sowie Nachbereitung der Workshops und der anschließenden Aufbereitung der Ergebnisse zu einer kohärenten Strategie berücksichtigt werden.

Vor der Durchführung des ersten Workshops sollte für alle drei Workshop-Sitzungen ein Raum innerhalb oder außerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens gebucht werden. Hierbei sollte der Einfluss der Räumlichkeit auf den empfundenen Grad der Entfernung zum Unternehmensalltag in Betracht gezogen werden. Findet der Workshop direkt im eigenen Unternehmen statt, minimiert dies zwar die Aufwände (Zeit und Geld), birgt jedoch zugleich das Risiko, dass die Teilnehmer durch Aufgaben des Tagesgeschäfts abgelenkt werden. Zudem kann die bekannte Umgebung der unternehmenseigenen Besprechungsräume die Kreativität hemmen. Ein externer Raum wiederum schafft räumliche Distanz zum Tagesgeschäft und fördert damit eine fokussiertere und kreativere Auseinandersetzung mit den Workshop-Inhalten. Hierdurch fallen jedoch zusätzliche Kosten für die Raumbuchung sowie durch die Anreise der Teilnehmer an. Folglich sollte die Wahl der Lokalität sorgfältig bedacht werden.

Für die Durchführung der Workshoptreihe werden einige allgemeine Gesprächsregeln zu grunde gelegt. Das aktive Zuhören sowie das Ausredenlassen sind zentrale Regeln, um eine respektvolle und klare Kommunikation sicherzustellen. Zudem wird das Unterlassen persönlicher Angriffe und pauschaler Verallgemeinerungen vereinbart. Darüber hinaus gilt es sich kurz zu fassen, thematische Abschweifungen zu vermeiden und auf die Beiträge der anderen Teilnehmer einzugehen. Abschließend wird vereinbart, dass Entscheidungen im Konsens getroffen werden, um so die Akzeptanz der Ergebnisse zu gewährleisten. [Ahl21-ol]

Nachfolgend wird eine Auswahl an Moderationshinweisen aufgeführt. Diese sollen den Moderator bei der Durchführung der Workshops unterstützen und eine produktive Arbeitsatmosphäre fördern:

1. Thematisch irrelevante Diskussionen unterbinden, während inhaltlich relevante Diskurse gezielt gefördert und zugelassen werden.
2. Die verbleibende Zeit während der Kleingruppenarbeitsphasen durch gut sichtbare Anzeigen im Raum kenntlich machen und zusätzlich durch regelmäßige mündliche Hinweise verdeutlichen.

3. Diskussionen inhaltlich fokussiert halten, indem auf eine thematische Anbindung an die Workshop-Ziele geachtet wird und inhaltliche Abschweifungen konsequent begrenzt werden.
4. Solange die Laptops der Teilnehmer nicht für Workshop-Zwecke benötigt werden, sollten diese zugeklappt bleiben. Dies fördert die Konzentration der Teilnehmer auf die Workshop-Inhalte.

Die Inhalte der Dramaturgie können, wie in Bild 2-1 dargestellt, in fünf Schritte untergliedert werden. Im ersten Schritt wird eine Umfeldanalyse bestehend aus einer Branchenstrukturanalyse, einer Kernkompetenzanalyse sowie einer abschließenden SWOT-Analyse durchgeführt. Die Branchenstrukturanalyse hat zum Ziel Chancen und Risiken für das Unternehmen zu ermitteln. Die Kernkompetenzanalyse wiederum dient dazu Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu identifizieren. Diese werden in der SWOT-Analyse zusammengeführt, sodass darauf aufbauend strategische Stoßrichtungen abgeleitet werden können. Im zweiten Schritt wird die Produktvision ausgehend von der Unternehmensvision sowie den Unternehmenszielen definiert. Im dritten Schritt werden Produktziele aus der Produktvision abgeleitet und ein konsistentes Zielsystem mit den Unternehmenszielen entwickelt. Hierbei werden ebenfalls die Zielbeziehungen überprüft. Im vierten Schritt werden Produktmerkmale aggregiert, diese mittels des Kano-Modells klassifiziert und im Anschluss Alleinstellungsmerkmale des Produkts am Markt identifiziert. Im fünften Schritt wird zunächst eine Grundstrategie durch die Kombination einzelner Strategieelemente entwickelt. Diese legt die strategische Grundausrichtung des Produkts fest. Ausgehend davon werden die strategischen Stoßrichtungen aus dem ersten Schritt sowie die Produktziele aus dem dritten Schritt weiterentwickelt, indem Wege zur Zielerreichung identifiziert werden.

Diese fünf Schritte werden wie in Bild 2-1 dargestellt auf drei Workshops aufgeteilt.

Inhalte		Ziel	Aktivitäten
1	Umfeld-analyse	Ableitung strategischer Stoßrichtungen, Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken	Branchenstrukturanalyse, Kernkompetenzanalyse, SWOT-Analyse
2	Definition der Produkt-vision	Auf die Unternehmensvision abgestimmte Produktvision	Produktvision unter Berücksichtigung der Unternehmensvision definieren, SHIELD
3	Definition der Produktziele	Konsistentes Zielsystem (vertikal und horizontal widerspruchsfrei)	Produktziele aus Unternehmenszielen ableiten und operationalisieren
4	Unique Selling Proposition	Ein oder mehrere Alleinstellungsmerkmale des Produkts	Produktmerkmale definieren und mittels Kano-Modell bewerten
5	Strategie-entwicklung	Beschlossene Grundstrategie und strategische Stoßrichtungen zur Produktzielerreichung	Strategieentwicklung mit strategischem Baukasten, Zielerreichungs-Canvas

 = Workshop 1  
 = Workshop 2  
 = Workshop 3

Bild 2-1: Übersicht der Inhalte der Dramaturgie

Wird die Dramaturgie wiederholt eingesetzt, um die Produktstrategie zu iterieren, können die Ergebnisse der jeweils vorangegangenen Iteration in jedem Schritt als Ausgangsbasis verwendet werden. Dabei empfiehlt es sich für jedes Artefakt im Vorfeld zu prüfen, ob eine Weiterentwicklung der letzten Iteration oder eine neue Betrachtung zielführender ist.

## 2.1 Workshop 1/3 zur Produktstrategieentwicklung

Der erste Workshop hat eine Dauer von mindestens 240 Minuten bzw. vier Stunden und erfordert die folgenden Teilnehmer:

- Interner oder externer Moderator,
- Leiter des Produktmanagements,
- Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden),
- Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten,
- Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie.

Für jede Workshop-Sitzung wurde eine Zeitfensterplanung (siehe Bild 2-2) vorgenommen. Diese umfasst die übergeordneten Schritte des jeweiligen Workshops mit einer kurzen Beschreibung des Inhalts entsprechend der Dramaturgie. Darüber hinaus sind für jeden Schritt der Verantwortliche, die Dauer, sowie die Uhrzeit zudem der Schritt beendet sein sollte aufgeführt. In diesem ersten Workshop gibt es fünf Schritte mit jeweils mehreren Teilschritten. Die Zeitfensterplanung dient dem Moderator als Werkzeug, um den Ablauf des Workshops zu steuern.

Schritt	Inhalt	Verantwortlicher	Dauer	bsp. Uhrzeit
<b>1.1</b>	Ziel der Workshopreihe erläutern und Vorgehen erklären	Moderator	5min	09:05
<b>1.2</b>	Regeln erklären, Ziel des heutigen Workshops klären, Begriffe definieren	Moderator	5min	09:10
<b>2.1</b>	Vorgehen Five-Forces mit MS-PP-Folie erläutern, kurze Erklärung zu jeder der fünf Kräfte	Moderator	10min	09:20
<b>2.2</b>	Kräfte in 2er Gruppen erarbeiten und Ergebnisse auf Moderationskarten festhalten	2er Gruppen	30min	09:50
<b>2.3</b>	Einordnen der Ergebnisse in den Five-Forces Canvas	Alle	15min	10:05
<b>2.4</b>	In der Gruppe die Ergebnisse diskutieren und die 5-10 relevantesten Chancen und Risiken identifizieren	Alle	20min	10:25
<b>3.1</b>	Vorgehen und Ziel der Kernkompetenzanalyse mit MS-PP-Folie erläutern	Moderator	10min	10:35
<b>3.2</b>	Mögliche Kernkompetenzen in der Gruppe ermitteln und auf Moderationskarten sammeln	3er Gruppen	25min	11:00
<b>3.3</b>	Ermittelte Kernkompetenzen mittels Checkliste bewerten	Alle	20min	11:20
<b>3.4</b>	Stärken und Schwächen anhand der Kernkompetenzen identifizieren	Alle	10min	11:30
<b>P</b>	<b>Pause</b>		<b>15min</b>	<b>11:45</b>
<b>4.1</b>	Vorgehen und Ziel der SWOT-Analyse mit MS-PP-Folie erläutern	Moderator	10min	11:55
<b>4.2</b>	Die zuvor ermittelten Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen neben das Handlungspotfolio (an die entsprechende Stelle) heften	Alle	5min	12:00
<b>4.3</b>	Die Chancen und Risiken im Marktumfeld mit Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen in das Handlungspotfolio einordnen	Alle	10min	12:10
<b>4.4</b>	Mögliche strategische Stoßrichtungen aus dem Handlungspotfolio ableiten	3er Gruppen	25min	12:35
<b>4.5</b>	Erarbeitete Stoßrichtungen in der Gruppe diskutieren und individuell Priorisieren	Alle	15min	12:50
<b>5.1</b>	Ergebnisse zusammenfassen, Ausblick auf nächsten Workshop, Nachbereitung klären	Moderator	10min	13:00

Bild 2-2: Zeitfensterplanung für den ersten Workshop der dreiteiligen Workshopreihe

Am Tag des Workshops muss die gewählte Räumlichkeit für die Workshop-Durchführung vorbereitet werden. Hierzu empfiehlt es sich den Raum bereits eine Stunde vor Beginn des Workshops zu reservieren. Zu der Vorbereitung zählt das Verteilen von Moderationskarten, Stiften, Getränken sowie die Anbringung der vorbereiteten Brown-Paper und möglichen Moderationskarten an den Metaplanwänden. Ebenso sollte auf die Tischkonfiguration im Hinblick auf Präsentations- und Kleingruppenphasen geachtet werden. Darüber hinaus ist es förderlich einige Kleinigkeiten wie Obst oder Kekse für die Teilnehmer bereitzustellen.

Die nachfolgenden Tabellen (Tabelle 2-1, Tabelle 2-2, Tabelle 2-3 und Tabelle 2-4) enthalten die Dramaturgie des ersten Workshops.

<b>Einleitung des ersten Workshops</b> <i>Ablauf, Ziel und Gesprächsregeln erläutern</i>	
<b>Input</b>	
Gesprächsregeln	
<b>Inhalt</b>	
<p>Einleitung der dreiteiligen Workshopreihe. Hierzu wird zunächst ein gemeinsames Verständnis des Produktstrategiebegriffs geschaffen. Daraufhin werden allgemeine Workshopregeln erläutert. Hierunter fallen unter anderem die Einhaltung der Zeitvorgaben, die Beachtung der Moderationshinweise, das Beschränken auf konstruktive Diskussionen sowie die Einhaltung allgemeiner Gesprächsregeln.</p> <p>Die Produktstrategie-Definition wird als Ziel vorgestellt und die Vorgehensweise zur Zielerreichung erläutert. Hierzu werden die einzelnen Schritte der Workshops kurz vorgestellt, indem die Aktivitäten sowie Ziele beschrieben werden. Dabei liegt der Fokus darauf, allen Teilnehmern zu vermitteln, weshalb die anstehende Arbeit von Bedeutung ist und wie dabei vorgegangen wird.</p> <p>Vorstellung der Agenda dieser Workshop-Sitzung. Dabei wird die Vorgehensweise für die anstehende Umfeldanalyse vorgestellt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Branchenstrukturanalyse zur Ermittlung von Chancen und Risiken</li> <li>2. Kernkompetenzanalyse zur Ermittlung von Stärken und Schwächen</li> <li>3. SWOT-Analyse auf Grundlage der ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mit dem Ziel strategische Stoßrichtungen zu identifizieren</li> </ol> <p>Bevor mit dem nächsten Schritt fortgefahrene wird, werden mögliche Fragen der Teilnehmer zum Ablauf oder zur Zielsetzung geklärt.</p>	
<b>Teilnehmer</b>	<b>Arbeitsmittel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation als Einführung in die Thematik, für die Gesprächsregeln sowie den zeitlichen Ablauf.</li> </ul>
<b>Dauer</b>	<b>Vorbereitung</b>
Mindestens 10 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von MS-PowerPoint-Folien mit einer einleitenden Defi-</li> </ul>

	nition des Begriffs <i>Produktstrategie</i> , den Gesprächsregeln sowie dem Ablauf der Workshopreihe und dieses ersten Workshops.
<b>Output</b>	Gemeinsames Verständnis der Teilnehmer von Produktstrategie und gemeinsame Zielsetzung

*Tabelle 2-1: Dramaturgie: Einleitung des ersten Workshops*

<b>Analyse der strategischen Ausgangssituation</b> <i>Ermittlung und Beurteilung von Chancen und Risiken im Marktumfeld</i>	
<b>Input</b>	
Five-Forces-Analyse nach [Por89; HH13]	
<b>Inhalt</b>	
<p>In diesem Schritt wird eine Branchenstrukturanalyse durchgeführt, mit dem Ziel Chancen und Risiken für das Unternehmen zu ermitteln. Hierzu wird zunächst die Five-Forces-Methode als eine Methode der Branchenstrukturanalyse vorgestellt. Hierdurch wird sichergestellt, dass alle Teilnehmer den nötigen Wissensstand und dasselbe Verständnis der Five-Forces-Analyse haben. Alternativ könnte an dieser Stelle z.B. eine Value-Net-Analyse, oder eine PESTEL-Analyse durchgeführt werden.</p> <p>Methodeninformation:</p> <p>Die Five-Forces-Analyse betrachtet die Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche sowie den Einfluss der folgenden vier Kräfte auf die in der Branche befindlichen Unternehmen: Bedrohung durch neue Anbieter, Bedrohung durch Ersatzprodukte, Verhandlungsmacht der Abnehmer und die Verhandlungsmacht der Lieferanten. Auf Basis dieser Kräfte können Chancen und Risiken, die sich daraus für das eigene Unternehmen ergeben, abgeleitet werden. [Por89; HH13]</p>	
<p><i>Bild 2-3: Five-Forces-Analyse (in Anlehnung an [Por89])</i></p> <p>Die Arbeitsschritte der Branchenstrukturanalyse im Workshop sind nachfolgend aufgelistet:</p>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorgehen der Five-Forces-Analyse mithilfe der MS-PowerPoint-Folien erläutern, kurze Erklärung zu jedem der fünf Elemente. (10 Minuten)</li> <li>2. In 2er-Gruppen (bei der Gruppeneinteilung sollte darauf geachtet werden, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden, z.B. Vertriebsleiter und Produktmanager) die verschiedenen Kräfte des Five-Forces-Modells in Bezug auf die eigene Branche erarbeiten und die Ergebnisse auf den am Platz befindlichen Moderationskarten festhalten. Jede Karte sollte dabei mit einer kleinen Zahl von eins bis fünf versehen werden, entsprechend dem jeweiligen Feld in dem Five-Forces Canvas an der Metaplanwand. Hinweis auf die anregenden Fragen, die sich auf der MS-PowerPoint-Folie befinden, geben. Diese sollen die Teilnehmer bei Schwierigkeiten in der Ideenfindung unterstützen. (30 Minuten)</li> <li>3. Einordnen der Ergebnisse in den Five-Forces Canvas, indem die beschrifteten Moderationskarten an die entsprechende Stelle der Metaplanwand angepinnt werden. Dies kann durch ein Gruppenmitglied oder den Moderator geschehen. Hierbei werden Duplikate direkt aussortiert. (15 Minuten)</li> <li>4. Diskussion der Ergebnisse in der Gruppe. Gemeinsames Ableiten der fünf bis zehn bedeutendsten Chancen und Risiken unter Anleitung des Moderators. Festhalten der Ergebnisse auf Moderationskarten zur späteren Verwendung in der SWOT-Analyse. (20 Minuten)</li> </ol>	
<b>Teilnehmer</b>	<b>Arbeitsmittel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation als Einführung in die Five-Forces-Analyse</li> <li>• Metaplanwand mit Five-Forces-Canvas (siehe Anhang A-1)</li> <li>• Moderationskarten</li> <li>• Stecknadeln und Flipchart-Marker</li> </ul>
<b>Dauer</b>	<b>Vorbereitung</b>
Mindestens 75 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung eines Five-Forces Canvas auf Brown Paper mit genügend Platz für die Moderationskarten in dem Canvas.</li> <li>• Erstellung von MS-PowerPoint-Folien mit einer schematischen Abbildung des Five-Forces-Modells anhand dessen jede der fünf Kräfte kurz erläutert werden kann. Zudem</li> </ul>

	sollte die MS-PowerPoint-Folie anregende Fragen für die Arbeitsphase beinhalten.
<b>Output</b>	Ausgefüllter Five-Forces-Canvas, Zu Oberthemen verdichtete und nach hoher Bedeutung für das Unternehmen gefilterte Chancen und Risiken

*Tabelle 2-2: Dramaturgie: Ermittlung und Beurteilung von Chancen und Risiken im Marktumfeld*

Analyse der strategischen Ausgangssituation	
<i>Identifikation der internen Stärken und Schwächen des Unternehmens</i>	
<b>Input</b>	
Kernkompetenzanalyse nach [HH13]	
<b>Inhalt</b>	
<p>In diesem Schritt wird eine Kernkompetenzanalyse durchgeführt, mit dem Ziel Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in Bezug zum Wettbewerb zu ermitteln. Hierzu wird zunächst die Kernkompetenzanalyse als Methode vorgestellt. Hierdurch wird sichergestellt, dass alle Teilnehmer den nötigen Wissensstand und dasselbe Verständnis der Kernkompetenzanalyse haben. Alternativ könnte an dieser Stelle z.B. eine Gap-Analyse oder Wertkettenanalyse durchgeführt werden.</p> <p>Methodeninformation:</p> <p>Kernkompetenzen sind Stärken eines Unternehmens, die einen besonderen Kundennutzen erzeugen. Sie entstehen durch die Kombination von inhärenten Fähigkeiten und Technologien. [HH13]</p> <p>Die Kernkompetenzanalyse hat zum Ziel ebensolche Kernkompetenzen zu ermitteln oder im negativen Sinne deren Fehlen festzustellen und dadurch Schwächen zu identifizieren. Zunächst werden mögliche Kernkompetenzen z.B. durch Brainstorming ermittelt. Dabei sollten ebenfalls möglicherweise fehlende Kernkompetenzen festgehalten werden. Daraufhin werden die ermittelten Kernkompetenzen in Hinblick auf die folgenden vier Fragen analysiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistet die Ressourcenkombination einen Produktmehrwert für den Kunden?</li> <li>• Verfügen Wettbewerber über eine ähnliche Ressourcenkombinationen?</li> <li>• Ist die Ressourcenkombination schwer zu imitieren?</li> <li>• Gibt es Substitute für die Kernkompetenz, z.B. durch andere Produkte und Fähigkeiten?</li> </ul> <p>Die Beantwortung dieser Fragen führt zu den in Bild 2-4 dargestellten Konsequenzen für die Wettbewerbssituation. Führt eine Kernkompetenz zu einem Wettbewerbsnachteil oder zu einer Wettbewerbsparität, so ist diese als Schwäche zu klassifizieren. Führt eine Kernkompetenz wiederum zu einem Wettbewerbsvorteil, so ist diese als Stärke zu klassifizieren. Wird eine fehlende Kernkompetenz als Wettbewerbsvorteil klassifiziert, so ist diese ebenfalls als Schwäche zu werten. [HH13]</p>	

Wertvoll für Kunde	Selten	Schwer zu imitieren	Ohne Substitute	Konsequenzen für die Wettbewerbssituation
X	-	-	-	Wettbewerbsnachteil
✓	X	-	-	Wettbewerbsparität
✓	✓	X	-	Zeitlich begrenzter Wettbewerbsvorteil
✓	✓	✓	X	Wettbewerbsvorteil
✓	✓	✓	✓	Dauerhafter Wettbewerbsvorteil

Bild 2-4: Darstellung der Auswertungsmatrix als Teil der Kernkompetenzanalyse (in Anlehnung an [HH13])

Die Arbeitsschritte der Kernkompetenzanalyse im Workshop sind nachfolgend aufgelistet:

1. Den Begriff *Kernkompetenzen* definieren und mögliche Beispiele (Effiziente Produktionsmethoden, Design-Expertise, Kundenservice) nennen. Das Vorgehen der Kernkompetenzanalyse mithilfe der MS-PowerPoint-Folie erläutern, kurze Erklärung zum Ablauf sowie Erläuterung der Auswertungsmatrix. Zudem wird an dieser Stelle auf die anregenden Fragen auf der Folie verwiesen. (10 Minuten)
2. Ermitteln möglicher Kernkompetenzen in 3er-Gruppen (bei der Gruppeneinteilung sollte darauf geachtet werden, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden) und Festhalten der Ergebnisse auf den am Platz befindlichen Moderationskarten. (25 Minuten)
3. Ermittelte Kernkompetenzen auf Moderationskarten an die vorbereitete Metaplanwand mit Auswertungsmatrix anheften und in der Gruppe die Konsequenzen für die Wettbewerbssituation bewerten. (20 Minuten)
4. Die Klassifizierung als Stärke oder Schwäche durch Einordnung in die jeweilige Spalte an der Metaplanwand unter Diskussion in der Gruppe vornehmen. (10 Minuten)

Teilnehmer	Arbeitsmittel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation zur Erläuterung der Kernkompetenzen sowie deren Ermittlung und Analyse</li> <li>• Metaplanwand mit Auswertungsmatrix der Kernkompetenzen als Canvas (siehe Anhang A-2)</li> <li>• Moderationskarten</li> <li>• Stecknadeln und Flipchart-Marker</li> </ul>

Dauer	Vorbereitung
Mindestens 65 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Folie mit Auswertungsmatrix der Kernkompetenzanalyse und einer Darstellung zur Vorgehensweise vorbereiten.</li> <li>• Erstellung einer Auswertungsmatrix auf Brown Paper mit genügend Platz für die Moderationskarten in dem Canvas.</li> <li>• Vorbereitung von beschrifteten Moderationskarten mit „Ja“, „Nein“, „Wettbewerbsvorteil“, „Wettbewerbsnachteil“, „Wettbewerbsparität“.</li> </ul>
Output	<p>Liste an Kernkompetenzen des Unternehmens bewertet mit Blick auf die Wettbewerbs-situation, Wettbewerbsvor- und nachteile des Unternehmens, Aggregierte Stärken und Schwächen</p>

*Tabelle 2-3: Dramaturgie: Identifikation der internen Stärken und Schwächen des Unternehmens*

Analyse der strategischen Ausgangssituation	
<i>Ableiten von strategischen Stoßrichtungen anhand der ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken</i>	
Input	
Zu Oberthemen verdichtete und nach hoher Bedeutung für das Unternehmen gefilterte Chancen und Risiken aus der Umfeldanalyse, aggregierte Stärken und Schwächen aus der Kernkompetenzanalyse, SWOT-Analyse nach [HH13]	
Inhalt	
<p>In diesem Schritt werden erste strategische Stoßrichtungen der Produktstrategie generiert. Dies geschieht als Ergebnis einer SWOT-Analyse, in welcher die zuvor identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in das SWOT-Handlungspotfolio eingeordnet werden. Auf Grundlage dieser Gegenüberstellung werden die strategischen Stoßrichtungen abgeleitet.</p> <p>Methodeninformation:</p> <p>Die SWOT-Analyse ist ein Instrument, das der systematischen Identifikation und Bewertung von unternehmensinternen sowie -externen Einflussfaktoren dient. Der Begriff <i>SWOT</i> ist ein Akronym und steht für Strengths (dt. Stärken), Weaknesses (dt. Schwächen), Opportunities (dt. Chances) und Threats (dt. Risiken). Das Ziel der Methode ist es, eine Grundlage für die Formulierung strategischer Stoßrichtungen zu schaffen. Hierzu werden die ermittelten Chancen und Risiken aus dem Marktumfeld mit Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen in das Handlungspotfolio bzw. SWOT-Matrix (siehe Bild 2-5) eingeordnet. [Ehr20; HH13]</p>	
<p style="text-align: center;">Handlungspotfolio</p>	
<p><i>Bild 2-5: Darstellung des Handlungspotfolios im Rahmen der SWOT-Analyse (in Anlehnung an [HH13])</i></p>	

Abhängig von dem jeweiligen Quadranten (Stärke trifft Risiko, Stärke trifft Chance, Schwäche trifft Risiko, Schwäche trifft Chance) können unterschiedliche Handlungsoptionen (siehe Bild 2-5) abgeleitet werden. [HH13]

Die Arbeitsschritte der SWOT-Analyse im Workshop sind nachfolgend aufgelistet:

1. Vorgehen der SWOT-Analyse mithilfe der MS-PowerPoint-Folie erläutern, Handlungspotfolio vorstellen und strategische Stoßrichtungen definieren. (10 Minuten)
2. Die Moderationskarten mit den zuvor ermittelten Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen an die entsprechende Stelle neben das Handlungspotfolio anheften. (5 Minuten)
3. Einordnung der Chancen und Risiken im Marktumfeld mit Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen in das Handlungspotfolio. Diese Einordnung wird gemeinsam durch die Gruppe angeleitet durch den Moderator durchgeführt. (10 Minuten)
4. In 3er-Gruppen (bei der Gruppeneinteilung sollte darauf geachtet werden, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden) mögliche strategische Stoßrichtungen aus dem Handlungspotfolio ableiten und auf Moderationskarten festhalten. Dabei auf die vier möglichen Fälle: Stärke-Chance, Stärke-Risiko, Schwäche-Chance, Schwäche-Risiko achten. (25 Minuten)
5. Anheften der Moderationskarten mit den in Kleingruppen erarbeiteten Stoßrichtungen an eine leere Metaplanwand. Erläuterung der Ergebnisse in der Gruppe durch die jeweiligen Autoren. Priorisieren der strategischen Stoßrichtungen durch jeden Teilnehmer einzeln. Hierzu verteilt jeder Teilnehmer seine drei bis fünf Klebepunkte (abhängig von der Anzahl der erarbeiteten strategischen Stoßrichtungen) frei auf die angehefteten Ergebnisse. Dabei können nach Belieben auch mehrere Punkte für eine strategische Stoßrichtung aufgewendet werden. (15 Minuten)

Teilnehmer	Arbeitsmittel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation zur Erläuterung der Vorgehensweise, des Ziels sowie der Definition von strategischen Stoßrichtungen mit Beispielen</li> <li>• Metaplanwand mit SWOT-Matrix als Canvas (siehe Anhang A-3)</li> <li>• Moderationskarten</li> <li>• Stecknadeln und Flipchart-Marker</li> <li>• kleine Klebepunkte</li> </ul>
Dauer	Vorbereitung

Mindestens 65 Minuten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstellung einer SWOT-Matrix auf Brown Paper mit genügend Platz für mehrere Moderationskarten in jedem Quadranten.</li><li>• Erstellung einer MS-PowerPoint-Folie mit einer schematischen Abbildung des Handlungspotfolios, einer Definition des Begriffs <i>strategische Stoßrichtungen</i> sowie anschaulichen Beispielen.</li></ul>
-----------------------	--

**Output**

Priorisierte strategische Stoßrichtungen abgeleitet aus der SWOT-Analyse

*Tabelle 2-4: Dramaturgie: Ableiten von strategischen Stoßrichtungen anhand der ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken*

## 2.2 Workshop 2/3 zur Produktstrategieentwicklung

Der zweite Workshop hat eine Dauer von mindestens 210 Minuten bzw. dreieinhalb Stunden und erfordert die folgenden Teilnehmer:

- Interner oder externer Moderator,
- Leiter des Produktmanagements,
- Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden),
- Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten,
- Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie.

Die Zeitfensterplanung für diesen zweiten Workshop (Bild 2-6) umfasst fünf Schritte von der Einleitung über den Hauptteil bis hin zum Abschluss. Der Workshop umfasst drei Hauptarbeitsphasen getrennt durch zwei Pausen. Die Zeitfensterplanung dient dem Moderator als Werkzeug, um den Ablauf des Workshops zu steuern.

Schritt	Inhalt	Verantwortlicher	Dauer	bsp. Uhrzeit
<b>1.1</b>	Regeln erklären, Ziel des heutigen Workshops klären, Begriffe definieren	Moderator	10min	09:10
<b>2.1</b>	Vorgehen und Ziel der Definition der Produktvision mit MS-PP-Folie erläutern, Unternehmensvision und SHIELD-Kriterien vorstellen	Moderator	10min	09:20
<b>2.2</b>	Unternehmensziele vorstellen und an Metaplanwand heften	Business Development	5min	09:25
<b>2.3</b>	Produktvision in Kleingruppen erarbeiten	3er-Gruppen	15min	09:40
<b>2.4</b>	Erarbeitete Produktvisionen vorstellen	Jede Gruppe	10min	09:50
<b>2.5</b>	Synthese bilden und Einklang mit Unternehmensvision/-zielen prüfen	Alle	20min	10:10
<b>P</b>	<b>Pause</b>		<b>10min</b>	<b>10:20</b>
<b>3.1</b>	Vorgehensweise mittels MS-PP-Folien vorstellen, Begriffe erklären	Moderator	10min	10:30
<b>3.2</b>	Produktziele in Kleingruppen erarbeiten	2er-Gruppen	20min	10:50
<b>3.3</b>	Erarbeitete Produktziele vorstellen	Jede Gruppe	10min	11:00
<b>3.4</b>	Individuelle Priorisierung aller Produktziele mittels Klebepunkten	Alle	5min	11:05
<b>3.5</b>	Horizontale und vertikale Zielbeziehungen prüfen	Alle	10min	11:15
<b>P</b>	<b>Pause</b>		<b>15min</b>	<b>11:30</b>
<b>4.1</b>	Vorgehensweise mittels MS-PP-Folien vorstellen, Begriffe erklären	Moderator	5min	11:35
<b>4.2</b>	Produktmerkmale ermitteln in Kleingruppen	2er-Gruppen	15min	11:50
<b>4.3</b>	Produktmerkmale mittels Kano-Modell bewerten	Alle	15min	12:05
<b>4.4</b>	Begeisterungsmerkmale nach Einzigartigkeit filtern, USP(s) definieren	Alle	15min	12:20
<b>5.1</b>	Ergebnisse zusammenfassen, Ausblick auf nächsten Workshop, Nachbereitung klären	Moderator	10min	12:30

*Bild 2-6: Zeitfensterplanung für den zweiten Workshop der dreiteiligen Workshopreihe*

Analog zu der Vorbereitung des Workshopraums für den ersten Workshop, muss dieser auch für den zweiten Workshop vorbereitet werden. Hierbei sollte auf die Vorbereitung der Arbeitsplätze, der Verpflegung, der Tischkonfiguration sowie der Präsentationsmedien geachtet werden.

Die nachfolgenden Tabellen (Tabelle 2-5, Tabelle 2-6, Tabelle 2-7 und Tabelle 2-8) enthalten die Dramaturgie des zweiten Workshops.

Einleitung des zweiten Workshops																										
Ablauf, Ziel und Gesprächsregeln erläutern																										
Input																										
Gesprächsregeln																										
Inhalt																										
<p>Einleitung des zweiten Workshops durch Wiederholung der dreiteiligen Vorgehensweise. Hierzu werden erneut die einzelnen Schritte der Workshops kurz vorgestellt, indem die Aktivitäten sowie Ziele beschrieben werden. Der Fokus liegt dabei auf diesem zweiten sowie dem folgenden dritten Workshop. Daraufhin werden allgemeine Workshopregeln wiederholt. Hierunter fallen unter anderem die Einhaltung der Zeitvorgaben, die Beachtung der Moderationshinweise, das Beschränken auf konstruktive Diskussionen sowie die Einhaltung allgemeiner Gesprächsregeln.</p>																										
<p>Vorstellung der Agenda (siehe Bild 2-7) dieser Workshop-Sitzung. Dabei wird die Vorgehensweise für die anstehende Zieldefinition vorgestellt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definition der Produktvision basierend auf der Unternehmensvision</li> <li>2. Ableiten der Produktziele aus den Unternehmenszielen sowie der soeben definierten Produktvision</li> <li>3. Identifikation der Unique Selling Proposition</li> </ol>																										
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>10 min</td> <td>Begrüßung, Einleitung</td> <td>09:00 Uhr</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>65 min</td> <td>Produktvision</td> <td>09:10 Uhr</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>65 min</td> <td>Produktziele</td> <td>10:15 Uhr</td> </tr> <tr> <td>P</td> <td>15 min</td> <td>Pause</td> <td>11:20 Uhr</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45 min</td> <td>Unique Selling Proposition</td> <td>11:35 Uhr</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>10 min</td> <td>Abschluss</td> <td>12:20 Uhr</td> </tr> </table>			1	10 min	Begrüßung, Einleitung	09:00 Uhr	2	65 min	Produktvision	09:10 Uhr	3	65 min	Produktziele	10:15 Uhr	P	15 min	Pause	11:20 Uhr	4	45 min	Unique Selling Proposition	11:35 Uhr	5	10 min	Abschluss	12:20 Uhr
1	10 min	Begrüßung, Einleitung	09:00 Uhr																							
2	65 min	Produktvision	09:10 Uhr																							
3	65 min	Produktziele	10:15 Uhr																							
P	15 min	Pause	11:20 Uhr																							
4	45 min	Unique Selling Proposition	11:35 Uhr																							
5	10 min	Abschluss	12:20 Uhr																							
Bild 2-7: Agenda des zweiten Workshops mit beispielhaften Uhrzeiten																										
<p>Bevor mit dem nächsten Schritt fortgefahren wird, werden mögliche Fragen der Teilnehmer zum Ablauf oder zur Zielsetzung dieses Workshops geklärt.</p>																										
Teilnehmer		Arbeitsmittel																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation als Einführung in die Thematik, für die Gesprächsregeln sowie den zeitlichen Ablauf</li> </ul>																								

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	
<b>Dauer</b>	<b>Vorbereitung</b>
Mindestens 10 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von MS-PowerPoint-Folien mit den Gesprächsregeln sowie dem Ablauf der gesamten Workshoptreihe und dieses zweiten Workshops.</li> </ul>

**Output**

Motivierte Teilnehmer mit einer gemeinsamen Zielsetzung

*Tabelle 2-5: Dramaturgie: Einleitung des zweiten Workshops*

Definition der Produktvision	
<b>Input</b>	
Aktueller Stand der Unternehmensvision, Unternehmensmission und der Unternehmensziele, Definition des Begriffs <i>Produktvision</i>	
<b>Inhalt</b>	
<p>In diesem Schritt wird die Produktvision des Unternehmens auf Grundlage der Unternehmensvision und der Unternehmensziele (siehe Bild 2-8) definiert. Hierzu werden zunächst die Unternehmensvision (möglicherweise die Unternehmensmission) und die Unternehmensziele vorgestellt. Der Einstieg in die Thematik erfolgt durch die Definition des Begriffs <i>Produktvision</i>. Zudem wird die SHIELD-Methodik als Hilfe bei der Definition der Produktvision vorgestellt.</p> <p>Methodeninformation:</p> <p>Die SHIELD-Methodik kann bei der Formulierung von Produktvisionen sowie Unternehmensvision unterstützend herangezogen werden. SHIELD stellt dabei ein Akronym dar, welches für Simple (Leicht zu verstehen, präzise Formulierung), Huge (Vision als großes anspruchsvolles Ziel), Important (Wichtig, echte Bedürfnisse ansprechen), Engaging (inspirierend für die eigenen Mitarbeiter), Long Term (langfristig ausgerichtet) und Distributed (interne Vermarktung und Bekanntmachung) steht. [Hof23]</p> <p>Die Arbeitsschritte der Definition der Produktvision im Workshop sind nachfolgend aufgelistet:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorgehen und Ziel der Produktvisions-Definition mithilfe der MS-PowerPoint-Folie erläutern, aktuelle Unternehmensvision, Unternehmensmission und SHIELD-Kriterien vorstellen. (10 Minuten)</li> <li>2. Vorstellen der aktuellen Unternehmensziele mit Hilfe der an die Metaplanwand angehefteten Moderationskarten. (5 Minuten)</li> <li>3. (Wenn bereits vorhanden aktuellen Stand der Produktvision vorstellen. (5 Minuten))</li> <li>4. Erarbeiten einer neuen/ überarbeiteten Produktvision in 3er-Gruppen (bei der Gruppeneinteilung sollte darauf geachtet werden, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden) und Festhalten der Ergebnisse auf Moderationskarten, SHIEL(D)-Kriterien anwenden. Aufgrund der limitierten Zeit können die Gruppen sich hier zunächst auf die Kernelemente der Produktvision fokussieren und weniger auf den genauen Wortlaut. (15 Minuten)</li> <li>5. Vorstellen der erarbeiteten Produktvisionen durch jeweils einen Gruppenteilnehmer. (10 Minuten)</li> <li>6. Gemeinsame Vision durch Abgleich und Integration der Einzelvorstellungen in der Gruppe entwickeln. (15 Minuten)</li> <li>7. Gemeinsam prüfen, ob die erarbeitete Produktvision im Einklang mit der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ist. (5 Minuten)</li> </ol>	
<b>Teilnehmer</b>	<b>Arbeitsmittel</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation zur Vorstellung der Unternehmensvision und -mission, der Vorgehensweise sowie den SHIELD-Kriterien</li> <li>• Metaplanwand mit Unternehmenszielen auf Moderationskarten (siehe Anhang A-4)</li> <li>• Stecknadeln und Flipchart-Marker</li> <li>• Moderationskarten</li> </ul>
<p><b>Dauer</b></p> <p>Mindestens 65 Minuten</p>	<p><b>Vorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von MS-PowerPoint-Folien mit Darstellung der Unternehmensvision und -mission, den SHIELD-Kriterien sowie der Vorgehensweise.</li> <li>• Brown Paper mit einem Canvas für die Unternehmensziele beschriften.</li> <li>• Moderationskarten mit den aktuellen Unternehmenszielen beschriften.</li> </ul>
<p><b>Output</b></p> <p>Definierte Produktvision mit allen wesentlichen Elementen (Stichpunktartig oder in Prosa) abgestimmt auf die Unternehmensvision</p>	

Tabelle 2-6: Dramaturgie: Definition der Produktvision

Festlegung von Produktzielen	
<b>Input</b>	Aktueller Stand der Unternehmensziele und der Produktvision
<b>Inhalt</b>	<p>In diesem Schritt wird die Produktstrategie weiter konkretisiert, indem Produktziele aus der zuvor definierten Produktvision sowie aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet werden. Hierzu wird ein Zielsystem entwickelt. Dieses spezifiziert die Beziehungen der Ziele untereinander.</p> <p>Methodeninformation:</p> <p>Innerhalb eines Zielsystems gibt es horizontale und vertikale Zielbeziehungen. Horizontale Zielbeziehungen beschreiben die Beziehungen zwischen den Zielen auf einer Hierarchieebene z.B. der Produktziele untereinander (siehe Bild 2-8). Vertikale hingegen beziehen sich auf die Zielbeziehung zwischen Zielen unterschiedlicher Hierarchieebenen z.B. zwischen Unternehmenszielen und Produktzielen. Eine Zielbeziehung lässt sich dabei jeweils durch eine von drei möglichen Beziehungen charakterisieren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neutrale Zielbeziehung: keine Auswirkungen auf andere Ziele</li> <li>2. Zielkomplementarität: Erfüllung eines Ziels hat eine positive Wirkung auf ein anderes Ziel</li> <li>3. Zielkonflikt: Erfüllung eines Ziels hat eine negative Wirkung auf ein anderes Ziel</li> </ol> <p>Liegt ein Zielkonflikt vor, müssen die Ziele priorisiert werden, sodass die Erfüllung des einen dem anderen übergeordnet ist. [HH13]</p>
<p>Die Pyramide zeigt die hierarchische Struktur von Zielen. Von innen nach außen sind dies: Produktziele, Produktvision, Unternehmensziele und Unternehmensvision. Eine diagonale Linie mit der Aufschrift 'Konkretisierung der Ziele' verläuft von oben rechts nach unten links, was die Prozessrichtung von den übergeordneten Zielen zu den untergeordneten Produktzielen verdeutlicht.</p>	

Bild 2-8: Konkretisierungsgrad der Ziele in einem Unternehmen (in Anlehnung an [HH13])

Nachdem Produktziele abgeleitet aus den Unternehmenszielen festgelegt wurden, müssen diese operationalisiert werden. Operationalisieren bedeutet dabei abstrakte Ziele in konkrete und messbare zu überführen. Dies kann unter Berücksichtigung der folgenden vier Dimensionen geschehen: Ziinhalt (Was?), Zielausmaß (Wie viel?), Zeitbezug (Wann?), Geltungsbereich (Für wen/was?). [HH13]

Die Arbeitsschritte zur Definition der Produktziele im Workshop sind nachfolgend aufgelistet:

1. Vorgehensweise der Produktziel-Definition und der Zielsystementwicklung mithilfe der MS-PowerPoint-Folie erläutern, auf aktuelle Unternehmensziele und Produktvision verweisen. (10 Minuten)
2. In 2er Gruppen (bei der Gruppeneinteilung sollte darauf geachtet werden, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden) Produktziele abgeleitet aus den Unternehmenszielen und der Produktvision definieren und die Ergebnisse auf den am Platz befindlichen Moderationskarten festhalten. (20 Minuten)
3. Vorstellen und Anheften der erarbeiteten Produktziele an die Metaplanwand durch die einzelnen Gruppen. (10 Minuten)
4. Priorisieren der Produktziele durch jeden Teilnehmer einzeln. Hierzu verteilt jeder Teilnehmer seine drei bis fünf Klebepunkte (abhängig von der Anzahl der erarbeiteten Produktziele) frei auf die angepinnten Ergebnisse. Dabei können nach Belieben auch mehrere Punkte für ein Produktziel aufgewendet werden. Die Priorisierung findet vor der Überprüfung der Zielbeziehungen statt, damit bei einem möglicherweise auftretenden Zielkonflikt, dieser durch die vorgenommene Priorisierung gelöst werden kann. (5 Minuten)
5. Vertikale und horizontale Zielbeziehungen der Produktziele in der Gruppe prüfen. Hierzu werden die Ziele in drei Spalten auf einer Metaplanwand eingeordnet (neutrale Zielbeziehung, Zielkomplementarität, Zielkonflikt). Die Unternehmensziele sind bereits aus dem vorherigen Schritt auf andersfarbigen Moderationskarten an der zweiten Metaplanwand angeheftet und werden bei Bedarf (Zielkomplementarität, Zielkonflikt) mit in die entsprechende Spalte gehetzt. Tritt ein Zielkonflikt auf, wird eine Abwägung der Ziele basierend auf der zuvor vorgenommenen Priorisierung durchgeführt. Konsistenz der Ziele prüfen. (10 Minuten)

Teilnehmer	Arbeitsmittel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation zur Vorstellung der Vorgehensweise zur Produktziel-Definition sowie zur Erläuterung der Zielbeziehungen</li> <li>• Metaplanwand mit Unternehmenszielen auf Moderationskarten und Platz für die Produktziele</li> <li>• Metaplanwand mit Zielbeziehungs-Canvas (siehe Anhang A-5)</li> <li>• Stecknadeln und Flipchart-Marker</li> <li>• Moderationskarten</li> </ul>
Dauer	Vorbereitung

Mindestens 55 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von MS-PowerPoint-Folien mit Darstellung der Zielbeziehungen in einem Zielsystem sowie der Vorgehensweise zur Zieldefinition.</li> <li>• Anregende Fragen für die Arbeitsphase vorbereiten.</li> <li>• Brown Paper mit einem Canvas für das Zielsystem beschriften (aus letztem Schritt vorhanden).</li> <li>• Brown Paper mit einem Canvas für die Zielbeziehungen erstellen.</li> <li>• Moderationskarten mit den aktuellen Unternehmenszielen (aus letztem Schritt vorhanden).</li> </ul>
<b>Output</b>	Konsistentes Zielsystem (vertikal und horizontal widerspruchsfrei), Produktziele im Einklang mit der Produktvision sowie den Unternehmenszielen, Operationalisierung der Produktziele in der Nachbereitung

Tabelle 2-7: Dramaturgie: Festlegung von Produktzielen

Definition der Unique Selling Proposition	
z.B. mit dem Kano-Modell	
<b>Input</b>	
Kano-Modell nach [Aum24; HH13]	
<b>Inhalt</b>	
<p>In diesem Schritt wird die Unique Selling Proposition (kurz USP) (zu dt. Alleinstellungsmerkmal) des Produkts als Teil der Produktstrategie bestimmt. Hierzu werden zunächst Produktmerkmale jeglicher Art gesammelt. Diese werden daraufhin aus Kundensicht bewertet. Dabei wird das Kano-Modell verwendet, um die Produktmerkmale in Basisanforderungen, Leistungsmerkmale sowie Begeisterungsmerkmale zu unterteilen. Darauf folgt eine Bewertung der Begeisterungsmerkmale hinsichtlich ihrer Einzigartigkeit am Markt.</p>	
<p>Methodeninformation:</p> <p>Das Kano-Modell, schematisch abgebildet in Bild 2-9 kann verwendet werden, um Produktmerkmale zu klassifizieren. Hierbei wird zwischen Basismerkmalen, Leistungsmerkmalen sowie Begeisterungsmerkmalen unterschieden. [HH13; Aum24]</p>	
<p><i>Bild 2-9: Darstellung des Kano-Modells (in Anlehnung an [HH13])</i></p> <p>Basismerkmale zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Erfüllung keine positive Kundenzufriedenheit auslöst, ihre Abwesenheit jedoch negativ beeinflusst. Folglich wird ihre Erfüllung durch den Kunden erwartet. Leistungsmerkmale wiederum haben eine lineare Beziehung zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Erfüllungsgrad (siehe Bild 2-9). In der Folge können diese die Kundenzufriedenheit in positiver sowie negativer Weise beeinflussen. Die Begeisterungsmerkmale stellen eine Besonderheit dar, da die Erfüllung dieser zu einer überproportionalen Steigerung der Kundenzufriedenheit führt.</p>	

heit führt. Die Abwesenheit jedoch keinen negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben kann. Somit stellen Begeisterungsmerkmale eine sinnvolle Grundlage bei der Bestimmung von USPs dar. [HH13; Aum24]

Die Arbeitsschritte zur Definition der Unique Selling Proposition im Workshop sind nachfolgend aufgelistet:

1. Vorgehensweise erläutern und Definition des Begriffs *USP* sowie *Produktmerkmal* mittels MS-PowerPoint-Folien. (5 Minuten)
2. Produktmerkmale in 2er-Gruppen (bei der Gruppeneinteilung sollte darauf geachtet werden, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden) erarbeiten und auf den am Platz befindlichen Moderationskarten festhalten. (15 Minuten)
3. Klassifizieren der ermittelten Produktmerkmale mit Hilfe des Kano-Modells. Hierzu werden die Produktmerkmale auf den Moderationskarten durch den Moderator der Gruppe gezeigt und gemeinsam entschieden, an welche Stelle des Kano-Modells diese geheftet werden. Daraus folgt die Klassifizierung. Zugleich werden hierbei Duplikate aussortiert. (15 Minuten)
4. Gemeinsam in der Gruppe werden die Begeisterungsmerkmale nach Einzigartigkeit am Markt gefiltert und dadurch mögliche USPs identifiziert. Wenn auf diese Weise mehrere USPs identifiziert werden und die Gruppe keinen Konsens erreicht, werden diese im Anschluss durch die Teilnehmer priorisiert. Hierzu vergibt jeder Teilnehmer einen Klebepunkt für einen USP. (10 Minuten)

Teilnehmer	Arbeitsmittel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation zur Vorstellung der Vorgehensweise sowie zur Erläuterung der Begriffe <i>USP</i> und <i>Produktmerkmal</i></li> <li>• Metaplanwand mit Kano-Modell (siehe Anhang A-6)</li> <li>• Stecknadeln und Flipchart-Marker</li> <li>• kleine Klebepunkte</li> <li>• Moderationskarten</li> </ul>
Dauer	Vorbereitung
Mindestens 50 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von MS-PowerPoint-Folien mit schematischer Darstellung des Kano-Modells sowie Begriffsdefinitionen zu <i>USP</i> und <i>Produktmerkmal</i>.</li> <li>• Vorbereitung eines Brown Papers beschriftet mit dem Kano-Modell.</li> </ul>

**Output**

Ein (oder im Fall eines Gleichstands bei der Priorisierung mehrere) Alleinstellungsmerkmal(e)

*Tabelle 2-8: Dramaturgie: Definition der Unique Selling Proposition*

## 2.3 Workshop 3/3 zur Produktstrategieentwicklung

Der dritte Workshop hat eine Dauer von mindestens 210 Minuten bzw. dreieinhalb Stunden und erfordert die folgenden Teilnehmer:

- Interner oder externer Moderator,
- Leiter des Produktmanagements,
- Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden),
- Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten,
- Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie.

Die Zeitfensterplanung des dritten Workshops (Bild 2-10) umfasst vier Schritte von der Einleitung über den Hauptteil bis hin zum Abschluss. Der Workshop beinhaltet zwei Hauptarbeitsphasen getrennt von einer fünfzehn-minütigen Pause. Die Zeitfensterplanung dient dem Moderator als Werkzeug, um den Ablauf des Workshops zu steuern.

Schritt	Inhalt	Verantwortlicher	Dauer	bsp. Uhrzeit
<b>1.1</b>	Regeln erklären, Ziel des heutigen Workshops klären, Begriffe definieren	Moderator	10min	09:10
<b>2.1</b>	Vorgehensweise mittels MS-PP-Folien vorstellen, Strategiealternativen erklären	Moderator	15min	09:25
<b>2.2</b>	Erarbeitung jeweils einer Grundstrategie in Kleingruppen	2er Gruppen	15min	09:40
<b>2.4</b>	Synthese der Ergebnisse, Einigung auf eine Grundstrategie	Alle	30min	10:10
<b>2.5</b>	Definition des primären Anwendungsbereits	Alle	10min	10:20
<b>2.6</b>	Definition des Zielmarktes (bzw. der Zielmärkte)	Alle	10min	10:30
<b>P</b>	<b>Pause</b>		<b>15min</b>	<b>10:45</b>
<b>3.1</b>	Vorgehensweise mittels MS-PP-Folien vorstellen, Herausforderungen und Stoßrichtungen vorstellen, Gruppierung erklären	Moderator	10min	10:55
<b>3.2</b>	Zielerreichungs-Canvas für jedes der 5 Ziele ausfüllen	2er Gruppen	5x15min	12:10
<b>4.1</b>	Ergebnisse zusammenfassen, Ausblick Strategiepapier/ Strategiehaus	Moderator	20min	12:30

Bild 2-10: Zeitfensterplanung für den dritten Workshop der dreiteiligen Workshopreihe

Analog zu der Vorbereitung des Workshopraums für den ersten und zweiten Workshop, muss dieser auch für den dritten Workshop vorbereitet werden. Hierbei sollte erneut auf die Vorbereitung der Arbeitsplätze, der Verpflegung, der Tischkonfiguration sowie der Präsentationsmedien geachtet werden.

Die nachfolgenden Tabellen (Tabelle 2-9, Tabelle 2-10 und Tabelle 2-11) enthalten die Dramaturgie des dritten Workshops.

<b>Einleitung des dritten Workshops</b> <i>Ablauf, Ziel und Gesprächsregeln erläutern</i>																						
<b>Input</b>																						
Gesprächsregeln																						
<b>Inhalt</b>																						
<p>Einleitung des dritten Workshops durch Wiederholung der Ergebnisse der vergangenen Workshops. Hierbei werden insbesondere die erarbeiteten Artefakte kurz wiederholt. Darauffolgend wird erneut die Gesamtübersicht gezeigt und der Ablauf sowie die Ziele des dritten Workshops thematisiert. Diese sind die Definition einer Grundstrategie sowie die Erarbeitung von Wegen zur Erreichung der definierten Ziele. Daraufhin werden allgemeine Workshopregeln wiederholt. Hierunter fallen unter anderem die Einhaltung der Zeitvorgaben, die Beachtung der Moderationshinweise, das Beschränken auf konstruktive Diskussionen sowie die Einhaltung allgemeiner Gesprächsregeln.</p>																						
<p>Vorstellung der Agenda (siehe Bild 2-11) dieser Workshop-Sitzung. Dabei wird die Vorgehensweise für die anstehende Strategiekonkretisierung vorgestellt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definition der Grundstrategie</li> <li>2. Identifikation von Wegen zur Erreichung der Produktziele sowie zur Umsetzung der strategischen Stoßrichtungen</li> </ol>																						
 <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>⌚ 10 min</td> <td>Begrüßung, Einleitung</td> <td>09:00 Uhr</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>⌚ 80 min</td> <td><b>Grundstrategie</b></td> <td>09:10 Uhr</td> </tr> <tr> <td>P</td> <td>⌚ 15 min</td> <td>Pause</td> <td>10:30 Uhr</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>⌚ 85 min</td> <td><b>Wege zur Zielerreichung</b></td> <td>10:45 Uhr</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>⌚ 15 min</td> <td>Abschluss</td> <td>12:10 Uhr</td> </tr> </table>			1	⌚ 10 min	Begrüßung, Einleitung	09:00 Uhr	2	⌚ 80 min	<b>Grundstrategie</b>	09:10 Uhr	P	⌚ 15 min	Pause	10:30 Uhr	4	⌚ 85 min	<b>Wege zur Zielerreichung</b>	10:45 Uhr	5	⌚ 15 min	Abschluss	12:10 Uhr
1	⌚ 10 min	Begrüßung, Einleitung	09:00 Uhr																			
2	⌚ 80 min	<b>Grundstrategie</b>	09:10 Uhr																			
P	⌚ 15 min	Pause	10:30 Uhr																			
4	⌚ 85 min	<b>Wege zur Zielerreichung</b>	10:45 Uhr																			
5	⌚ 15 min	Abschluss	12:10 Uhr																			
<p><i>Bild 2-11: Agenda des dritten Workshops mit beispielhaften Uhrzeiten</i></p>																						
<p>Bevor mit dem nächsten Schritt fortgefahrene wird, werden mögliche Fragen der Teilnehmer zum Ablauf oder zur Zielsetzung dieses Workshops geklärt.</p>																						
Teilnehmer	Arbeitsmittel																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation als Einführung in die Thematik, für die Gesprächsregeln sowie den zeitlichen Ablauf</li> </ul>																					

<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	
<b>Dauer</b>	<b>Vorbereitung</b>
Mindestens 10 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung von MS-PowerPoint-Folien mit den Gesprächsregeln sowie dem Ablauf der gesamten Workshoptreihe und dieses dritten Workshops.</li> </ul>
<b>Output</b>	
Motivierte Teilnehmer mit einer gemeinsamen Zielsetzung	

Tabelle 2-9: Dramaturgie: Einleitung des dritten Workshops

Entwicklung der Grundstrategie				
z.B. mit dem strategischen Baukasten				
Input				
Definierte Produktvision und Produktziele				
Inhalt				
<p>In diesem Schritt wird eine strategische Grundrichtung durch die Kombination von mehreren Strategieelementen entwickelt. Diese strategische Grundrichtung kann z.B. mit Hilfe des strategischen Baukastens entwickelt werden. Dabei werden, wie in Bild 2-12 dargestellt, alle relevanten Strategieelemente mit ihren jeweiligen Strategiealternativen in einer Tabelle aufgelistet. Durch die kohärente Kombination der einzelnen Strategiealternativen wird daraufhin eine strategische Grundrichtung beschlossen. Die hierdurch entstehende Grundstrategie soll die Richtung für alle produktbezogenen Entscheidungen im Unternehmen vorgeben. Im Einzelfall kann es sinnvoll sein, die hier abgebildete Auswahl an Strategieelementen durch weitere zu ergänzen. Die einzelnen Strategieelemente sowie ihre Strategiealternativen werden nachfolgend erläutert.</p>				
Grundstrategie				
Strategieelement	Strategiealternativen			
Marktfeldstrategie	Marktdurchdringungsstrategie	Marktentwicklungsstrategie	Produktinnovationsstrategie	Diversifikationsstrategie
Positionierungsstrategie	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokussierung	
Segmentierungsstrategie/primäres Anwendungsgebiet	Undifferenziert	Differenziert	Konzentriert/Nische	Selektiv-differenziert
Marktarealstrategie/Zielmärkte	Lokale/regionale Strategie	Überregionale/nationale Strategie	Internationale oder Weltmarktstrategie	
Preisstrategie	Hochpreisstrategie	Tiefpreisstrategie	Marktpenetrationspreisstrategie	Abschöpfungspreisstrategie
Distribution	Pushstrategie	Pullstrategie		
Vertriebskanalstufen	Direkt	Indirekt	Kombination	

Bild 2-12: Grundstrategieentwicklung mit strategischem Baukasten (in Anlehnung an [Aum24])

#### Methodeninformation:

Nachfolgend wird jedes der in Bild 2-12 aufgeführten Strategieelemente mitsamt ihrer Strategiealternativen kurz erläutert:

Das Strategieelement Marktfeldstrategie hat die folgenden vier Strategiealternativen: Marktdurchdringungsstrategie, Marktentwicklungsstrategie, Produktinnovationsstrategie und Diversifikationsstrategie. Die Marktdurchdringungsstrategie zeichnet sich durch eine Erhöhung des Absatzes durch gezielte Preis-, Kommunikations- oder Vertriebsmaßnahmen mit bestehenden Produkten in bestehenden Märkten aus. Bei der

Marktentwicklungsstrategie werden neue Kunden gewonnen, indem bestehende Produkte in neue geografische oder demografische Märkte eingeführt werden. Die Produktinnovationsstrategie fokussiert die Entwicklung neuer oder weiterentwickelte Produkte für die bereits erschlossenen Märkte, um so Kundenbedürfnisse besser zu bedienen. Und die Diversifikationsstrategie zeichnet sich durch den Vorstoß in neue Märkte mit neuen Produkten aus, um hierdurch Risiken zu streuen und Wachstumschancen zu nutzen. [Aum24]

Das Strategieelement Positionierungsstrategie hat die folgenden drei Strategiealternativen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung. Die Kostenführerschaft beruht auf der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch die niedrigsten Kosten in der Branche. Demgegenüber basiert die Differenzierung auf einzigartigen Produkt- oder Servicemarkmalen, die es einem Unternehmen ermöglichen, sich vom Wettbewerb abzuheben und höhere Preise zu rechtfertigen. Die Fokussierung zeichnet sich wiederum dadurch aus, dass sich ein Unternehmen auf eine eng abgegrenzte Markt- oder Kundensegmentgruppe konzentriert, um dort entweder als Kostenführer oder durch Differenzierung besonders stark auf spezifische Bedürfnisse eingehen zu können. [HH13]

Das Strategieelement Segmentierungsstrategie hat die folgenden vier Strategiealternativen: Undifferenziert, Differenziert, Konzentriert/ Nische und Selektiv-differenziert. Eine undifferenzierte Segmentierungsstrategie zeichnet sich durch das Angebot eines Standardprodukts für den Massenmarkt aus, ohne zwischen unterschiedlichen Kundengruppen zu unterscheiden. Eine differenzierte Segmentierungsstrategie wiederum kennzeichnet sich durch die Entwicklung mehrerer Produktvarianten und Marketingprogramme, um verschiedene Kundensegmente differenziert anzusprechen. Die Strategiealternative Konzentriert/ Nische legt den Fokus auf ein kleines, klar abgegrenztes Kundensegment, in dem ein Unternehmen seine Ressourcen bündelt und Speziallösungen anbietet. Die Selektiv-differenzierte Segmentierungsstrategie zeichnet sich durch gezielt ausgewählte Kundensegmente aus, welche mit individuell angepassten Produkten oder Angeboten bedient werden. [HH13; Aum24]

Das primäre Anwendungsgebiet eines Produkts charakterisiert sich durch den Haupteinsatzkontext des Produkts, also dessen häufigsten Einsatzfall [Wac24].

Das Strategieelement Marktarealstrategie hat die folgenden drei Strategiealternativen: Lokale/ regionale Strategie, Überregionale/ nationale Strategie und Internationale bzw. Weltmarktstrategie. Wie bereits durch die Benennung der Strategiealternativen deutlich wird, wird sich bei einer lokalen/ regionalen Strategie auf den lokalen bzw. regionalen Markt konzentriert, bei der zweiten auf einen überregionalen bzw. nationalen Markt und bei der dritten auf einen internationalen Markt. [Aum24]

Das Strategieelement Preisstrategie hat die folgenden vier Strategiealternativen: Hochpreisstrategie, Tiefpreisstrategie, Marktpenetrationspreisstrategie sowie Abschöpfungspreisstrategie. Bei der Abschöpfungspreisstrategie wird jeweils die höchste Zahlungsbereitschaft am Markt abgeschöpft und daraufhin der Preis schrittweise gesenkt. Langfristig ist das Preisniveau hierbei etwas unter der Hochpreisstrategie. Bei der Hochpreisstrategie wird der Preis am oberen Ende des Preisbereichs des Wettbewerbs angesetzt und bleibt über die Zeit unverändert. Die Tiefpreisstrategie setzt den Preis analog dazu am unteren Ende des Preisbereichs an. Bei der Marktpenetrationspreisstrategie wird initial ein möglichst geringer Preis angesetzt, um Marktanteile zu gewinnen, und dieser wird daraufhin schrittweise angehoben. Langfristig entwickelt sich das Preisniveau hierbei etwas über das der Tiefpreisstrategie. [Aum24]

Das Strategieelement Distribution hat die folgenden zwei Strategiealternativen: Pushstrategie und Pullstrategie. Die Pushstrategie charakterisiert sich durch das Schaffen von Verkaufsanreizen sowie das Fördern großer Bestellmengen von Händlern durch den Hersteller, um so die Produkte aktiv in den Markt zu drücken. Die Pullstrategie verfolgt gegensätzlich dazu einen Ansatz, bei dem die Nachfrage für das Produkt beim Endkunden erzeugt wird (z.B. durch Marketingmaßnahmen), sodass durch diesen ein Nachfragesog im Handel entsteht. [Aum24]

Das Strategieelement Vertriebskanalstufen hat die folgenden drei Strategiealternativen: Direkt, Indirekt und Kombination. Beim direkten Vertrieb wird das Produkt über die eigene Verkaufsorganisation vertrieben, ohne Zwischenhändler. Beim indirekten Vertrieb hingegen werden externe Vertriebspartner eingesetzt, die einen Großteil der Vertriebs- und Distributionsaufgaben übernehmen. Die dritte Strategiealternative stellt die Kombination der beiden vorherigen Alternativen dar. [Aum24]

Die Arbeitsschritte zur Definition der Grundstrategie im Workshop sind nachfolgend aufgelistet:

1. Vorstellen der verschiedenen Strategieelemente und Erläutern der Strategiealternativen anhand der MS-PowerPoint-Folien und des digitalen Whiteboards. Erläutern der methodischen Vorgehensweise. (15 Minuten)
2. Erarbeitung jeweils einer Grundstrategie in 2er-Gruppen (bei der Gruppeneinteilung sollte darauf geachtet werden, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden) durch Kombination der einzelnen Strategieelemente unter Einsatz des strategischen Baukastens. (15 Minuten)
3. Vorstellen der erarbeiteten Grundstrategie durch eine Gruppe. Hierbei leitet der Moderator zu jedem Strategieelement eine kurze Diskussion in der Gruppe ein, bis eine Einigung auf eine Strategiealternative für jedes Strategieelement gefunden wird. Sollte es einschränkende oder ergänzende Anmerkungen ausgehend von der Gruppe zu einer beschlossenen Strategiealternative geben, wird diese durch den Moderator zu Dokumentationszwecken notiert. (30 Minuten)

<p>4. Konkretisierung der Segmentierungsstrategie, indem gemeinsam in der Gruppe das primäre Anwendungsgebiet des Produkts definiert wird. Hierzu definiert der Moderator initial den Begriff <i>primäres Anwendungsgebiet</i> und sammelt daraufhin Impulse aus der Gruppe. Diese werden dann auf Moderationskarten festgehalten und an die Metaplanwand angeheftet. (10 Minuten)</p> <p>5. Konkretisierung der Marktarealstrategie, indem gemeinsam in der Gruppe der Zielmarkt/ die Zielmärkte (geografisch) des Produkts definiert werden. (10 Minuten)</p>	
<b>Teilnehmer</b>	<b>Arbeitsmittel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation zur Vorstellung der Vorgehensweise sowie zur Erläuterung aller o.g. Strategieelemente</li> <li>• Digitales Whiteboard</li> <li>• Metaplanwand mit Canvas für das primäre Anwendungsgebiet und die Zielmärkte</li> <li>• Stecknadeln und Flipchart-Marker</li> <li>• Moderationskarten</li> </ul>
<b>Dauer</b>	<b>Vorbereitung</b>
Mindestens 80 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von MS-PowerPoint-Folie mit Erläuterung der Vorgehensweise und Erklärung des strategischen Baukastens.</li> <li>• Digitales Whiteboard mit Erläuterungen zu jedem Strategieelement und jeder Strategiealternative sowie einen Arbeitsbereich für jede Gruppe mit einem strategischen Baukasten und Platz für Anmerkungen erstellen.</li> <li>• Brown Paper beschriftet mit einer Erläuterung des Begriffs <i>primäres Anwendungsgebiet</i> und einem Canvas für das primäre Anwendungsgebiet sowie die Zielmärkte vorbereiten.</li> </ul>
<b>Output</b>	

Beschlossene Grundstrategie durch Kombination der Strategieelemente, Definition des primären Anwendungsgebietes sowie den Zielmärkten/ des Zielmarkts des Produkts

*Tabelle 2-10: Dramaturgie: Entwicklung der Grundstrategie*

<b>(Weiter-)Entwicklung von strategischen Stoßrichtungen</b>	
<i>z.B. mit Zielerreichungs-Canvas</i>	
<b>Input</b>	Erarbeitete strategische Stoßrichtungen aus W1, definierte und operationalisierte Produktziele aus dem zweiten Workshop umformuliert zu Herausforderungen
<b>Inhalt</b>	<p>In diesem Schritt wird die Produktstrategie weiter konkretisiert. Hierzu werden im Vorhinein die formulierten strategischen Stoßrichtungen aus dem ersten Workshop und die Produktziele aus dem zweiten Workshop auf inhaltliche Übereinstimmungen geprüft. Hierbei werden Produktziele und strategische Stoßrichtungen, die sich ergänzen, zusammengefasst. Daraufhin werden die Produktziele/ Stoßrichtungen nach der erzielten Punktzahl in den Priorisierungen absteigend sortiert. Wurde ein Produktziel und eine strategische Stoßrichtung zusammengefasst, zählt hier die höhere Bewertung. Daraufhin werden diejenigen fünf Produktziele/ Stoßrichtungen ausgewählt, welche die höchste Priorisierung erreicht haben. Diese bilden den Ausgangspunkt für die Konkretisierung mittels Zielerreichungs-Canvas. Dieser soll die Teilnehmer dabei unterstützen, die formulierten Ziele/ Stoßrichtungen als Herausforderungen zu sehen und Wege zu finden, diese zu erreichen.</p> <p>Methodeninformation:</p> <p>Der Zielerreichungs-Canvas (siehe Anhang A-7) dient innerhalb des Workshops als Hilfsmittel, um den Teilnehmern zu helfen, Wege zu den formulierten Produktzielen und strategischen Stoßrichtungen zu finden. Hierzu gliedert sich dieser in die folgenden fünf Elemente auf:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herausforderung: Hier wird das Produktziel bzw. die strategische Stoßrichtung umformuliert zu einer Herausforderung. Dies geschieht bereits in der Vorbereitung des Workshops.</li> <li>2. Zwischenschritte: In diesem Schritt erarbeiten die Teilnehmer, welche Teilaufgaben von welchen Akteuren übernommen werden müssen, um das angestrebte Ziel zu erreichen.</li> <li>3. Meilensteine und KPIs: Hier definieren die Teilnehmer auf welche Art die Zielerreichung gemessen werden kann und welche Meilensteine es auf dem Weg zur Zielerreichung gibt.</li> <li>4. Ressourcen und Kompetenzen: In diesem Schritt wird geklärt, was zur Zielerreichung benötigt wird. Hierbei kann es sich unter anderem um Zeit, finanzielle Mittel oder menschliche Kompetenzen handeln.</li> <li>5. Risiken: Hier identifizieren die Teilnehmer Risiken, welche die Zielerfüllung verhindern können.</li> </ol> <p>Für jedes der fünf Ziele/ Stoßrichtungen wird jeweils pro Gruppe ein Canvas ausgefüllt.</p> <p>Die Arbeitsschritte zur (Weiter-)Entwicklung der strategischen Stoßrichtungen im Workshop sind nachfolgend aufgelistet:</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorgehensweise, Herausforderungen und Stoßrichtungen vorstellen mittels MS-PowerPoint-Folien und Metaplanwand (10 Minuten)</li> <li>2. Ausfüllen des Zielerreichungs-Canvas in 2er-Gruppen (bei der Gruppeneinteilung sollte darauf geachtet werden, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden). Hierbei werden die fünf strategischen Stoßrichtungen/ Produktziele nacheinander bearbeitet. (5x15 Minuten)</li> </ol>	
<b>Teilnehmer</b>	<b>Arbeitsmittel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner oder externer Moderator</li> <li>• Leiter des Produktmanagements</li> <li>• Leiter des Vertriebs (Sollte es aufgrund regionaler Aufteilung mehrere geben, sollten alle eingeladen werden)</li> <li>• Alle Produktmanager, die einen unterschiedlichen thematischen Schwerpunkt verantworten</li> <li>• Leitender Angestellter der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MS-PowerPoint-Präsentation zur Vorstellung des Zielerreichungs-Canvas und den ausgewählten Produktzielen/ strategischen Stoßrichtungen</li> <li>• Zielerreichungs-Canvas gedruckt auf DIN A3-Papier (Fünf pro Gruppe)</li> <li>• Kugelschreiber</li> </ul>
<b>Dauer</b>	<b>Vorbereitung</b>
Mindestens 85 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von MS-PowerPoint-Folie mit einer Abbildung des Zielerreichungs-Canvas sowie den ausgewählten Produktzielen/ strategischen Stoßrichtungen.</li> <li>• Zielerreichungs-Canvas mit jeweils einer Herausforderung befüllen und auf DIN A3 Papier ausdrucken.</li> </ul>
<b>Output</b>	Ausgefüllter Zielerreichungs-Canvas mit Zwischenschritten, Meilensteinen, KPIs, Ressourcen, Kompetenzen und Risiken für jedes der fünf Produktziele/ strategischen Stoßrichtungen

Tabelle 2-11: Dramaturgie: (Weiter-)Entwicklung von strategischen Stoßrichtungen

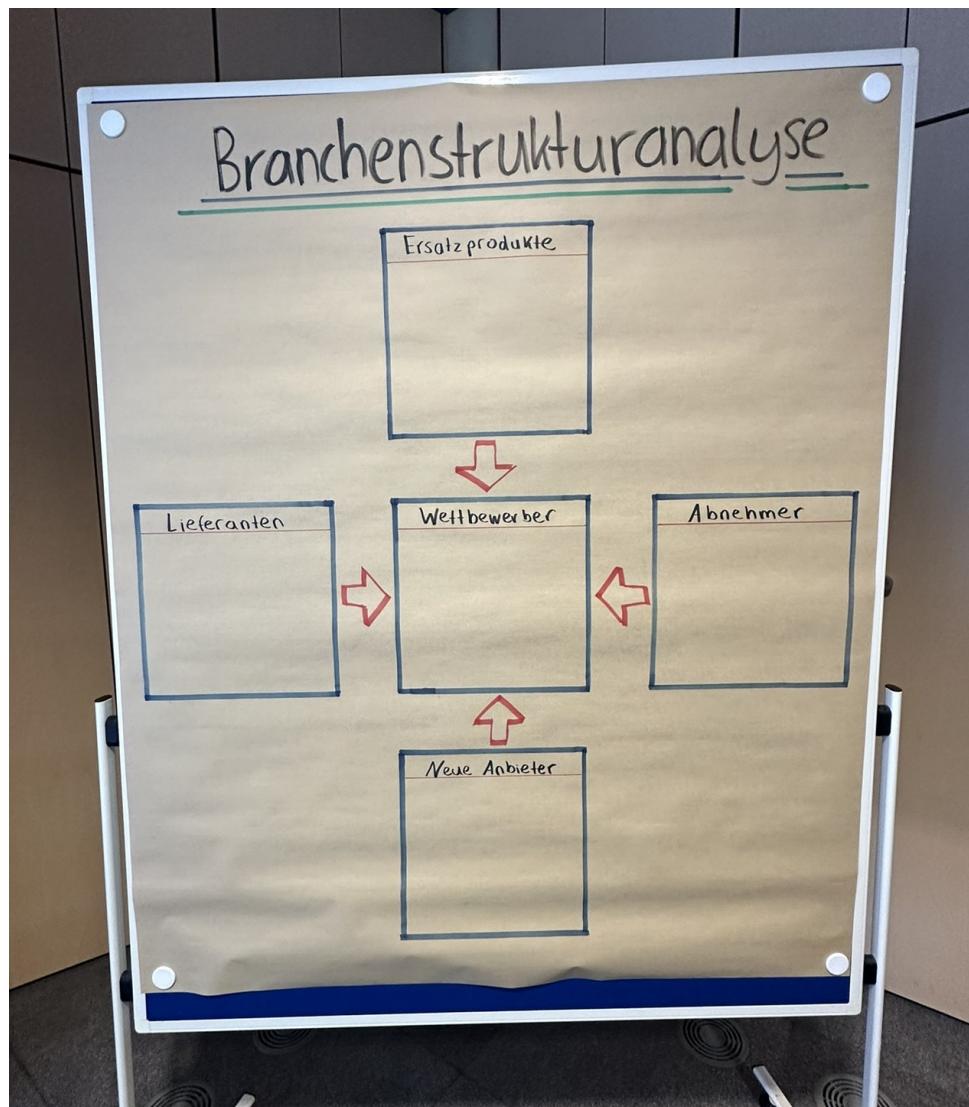
### 3 Literaturverzeichnis

- [Ahl21-ol]: Ahlrichs, Frank: Regeln für eine erfolgreiche Workshop Durchführung, 2021 unter: <https://www.okr.de/teamarbeit/regeln-fuer-eine-erfolgreiche-workshop-durchfuehrung/>, zuletzt abgerufen am: 08.09.2025
- [Aum24]: Aumayr, Klaus: Erfolgreiches Produktmanagement, 2024, Springer Fachmedien Wiesbaden
- [Ehr20]: Ehringer, Wolfgang: Instrumente zur Strategieentwicklung, 2020, Springer Fachmedien Wiesbaden
- [HH13]: Herrmann, Andreas; Huber, Frank: Produktmanagement, 2013, Springer Fachmedien Wiesbaden
- [Hof23]: Hoffmann, Sascha: Digitales Produktmanagement, 2023, Springer Fachmedien Wiesbaden
- [Por89]: Porter, Michael: How Competitive Forces Shape Strategy. In: Asch, David; Bowman, Cliff (Hrsg.) Readings in Strategic Management, S. 133–143, 1989, Macmillan Education UK
- [Wac24]: Wachendorff, Robert: Der Produktmanager und das Blaue Meer, 2024, Springer Berlin Heidelberg

## Anhang

- A-1 Metaplanwand: Five-Forces-Canvas ..... A-1
- A-2 Metaplanwand: Auswertungsmatrix Kernkompetenzanalyse ..... A-2
- A-3 Metaplanwand: SWOT-Matrix ..... A-3
- A-4 Metaplanwand: Zieldefinition ..... A-4
- A-5 Metaplanwand: Zielsystem ..... A-5
- A-6 Metaplanwand: Kano-Modell ..... A-6
- A-7 Zielerreichungs-Canvas ..... A-7

### A-1 Metaplanwand: Five-Forces-Canvas



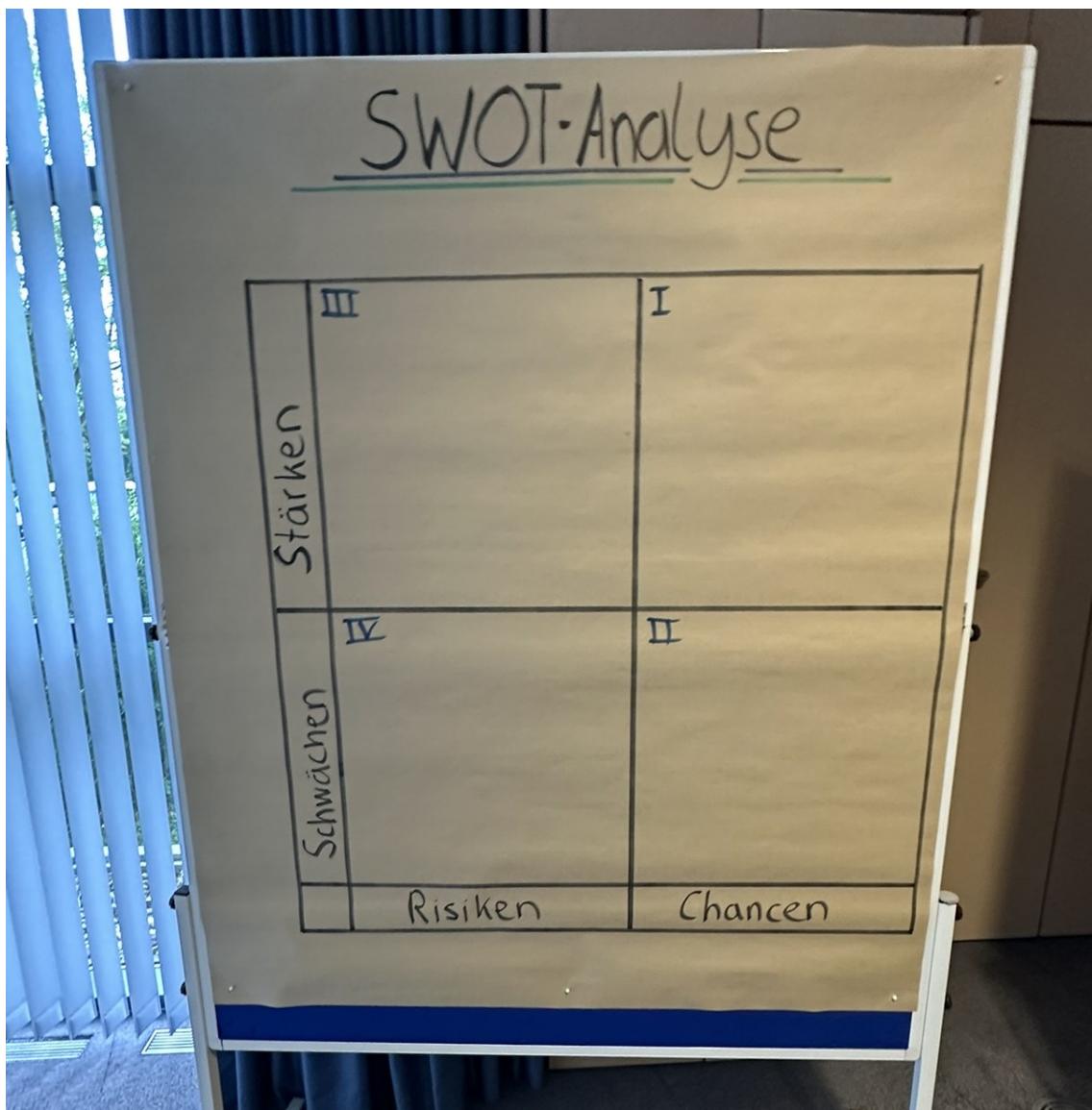
## A-2 Metaplanwand: Auswertungsmatrix Kernkompetenzanalyse

## Kernkompetenzanalyse

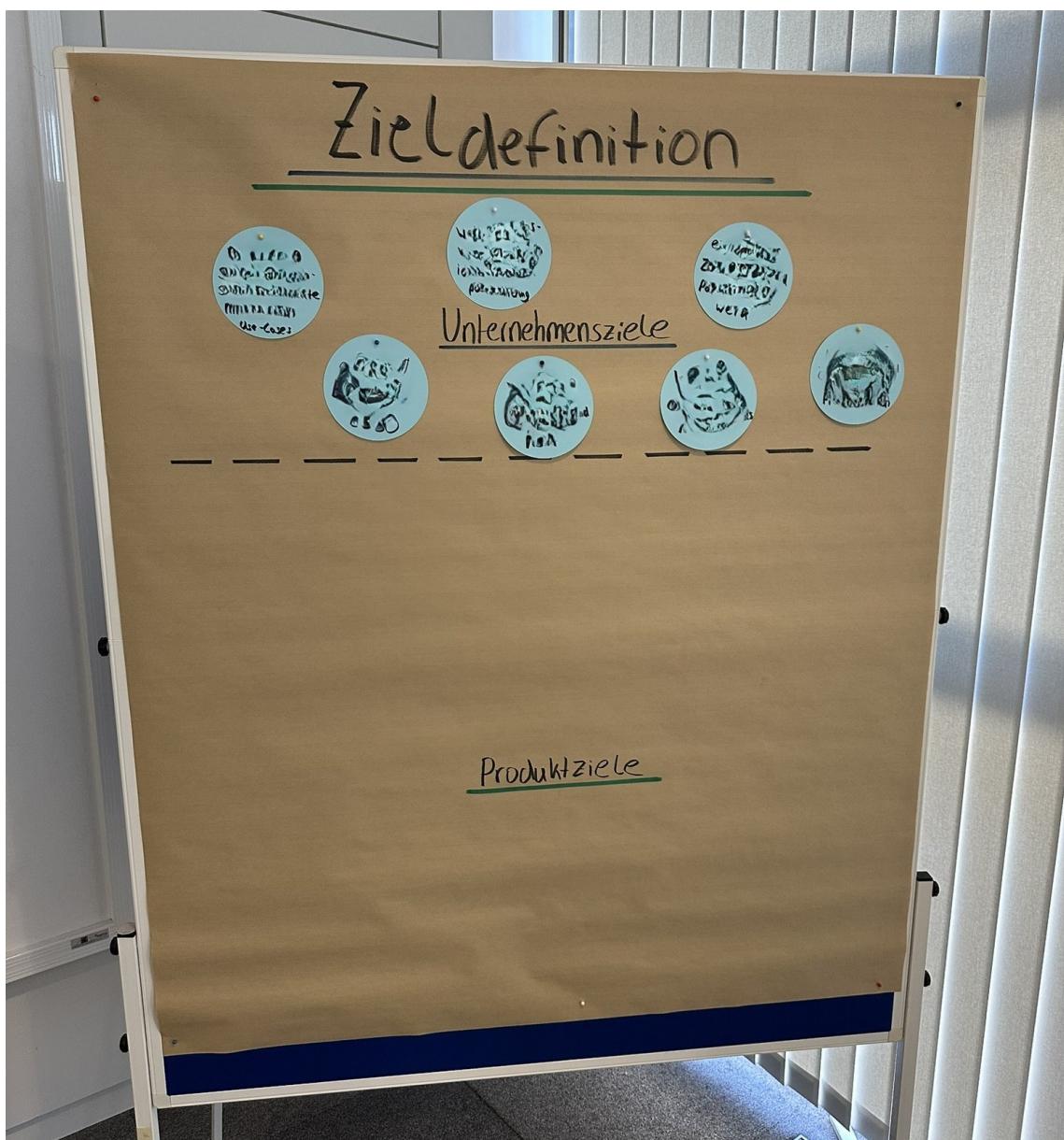
Kernkompetenz	Wertvoll für Kunden	Selten	Schwer zu imitieren	Ohne Substitute	Konsequenzen für die Wettbewerbssituation
	Nein	Nein	Nein	Nein	
	Nein	Nein	Nein	Nein	
	Nein	Nein	Nein	Nein	
	Nein	Nein	Nein	Nein	

Wettbewerbsvorteil | Wettbewerbsparität | Wettbewerbsnachteil

## A-3 Metaplanwand: SWOT-Matrix



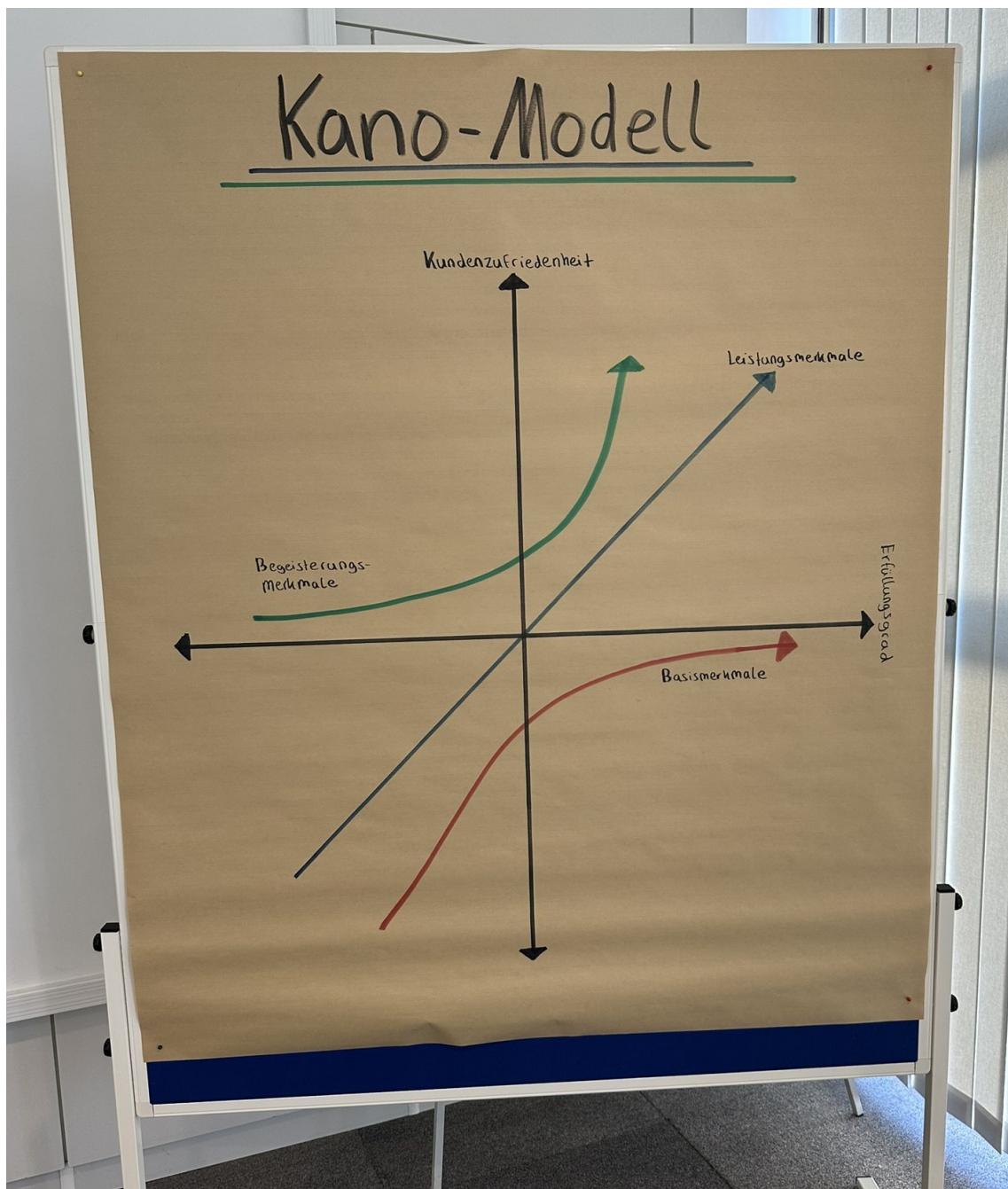
A-4 Metaplanwand: Zieldefinition



### A-5 Metaplanwand: Zielsystem



## A-6 Metaplanwand: Kano-Modell



## A-7 Zielerreichungs-Canvas

### Herausforderung



### Zwischenschritte

Wer muss was tun, um das Ziel zu erreichen?



### Meilensteine und KPIs

Wie können wir die Zielerreichung messen?



### Ressourcen & Kompetenzen

Was brauchen wir zur Zielerreichung?



### Risiken

Was könnte die Zielerfüllung verhindern?

