



Chancen für Wachstum

Ideen für den Geschäftsausbau sind selten Mangelware in den Führungsetagen. Was in der Praxis allerdings oft Schwierigkeiten macht, ist eine objektive Bewertung dieser Wachstumschancen.

Der vorliegende, dritte Innovationsbrief stellt eine effektive Methode für strukturierte Chancenbewertungen vor. Gerade wenn es um komplexe Marktsachverhalte geht, kann eine spezifisch abgestimmte **Produkt-/Marktmatrix** eine belastbare Entscheidungsgrundlage liefern.

„Auf Wachstum fokussieren“

Ein Unternehmen aus der Automatisierungsbranche hatte ein neues Produkt entwickelt, das bereits auf unterschiedlichen Märkten und über verschiedene Vertriebswege mit ersten Installationen im Markt war. Die Aufwände für die Vermarktung (Kommunikation, Vertriebsunterstützung, Pilotinstallationen etc.) belasteten das Unternehmen finanziell und personell mehr als erwartet. Auch die Anforderungen in den verschiedenen Zielmärkten entpuppten sich als weniger homogen als vermutet.

In dieser Situation musste die Unternehmensleitung reagieren um die Aktivitäten neu auszurichten und auf Wachstum zu fokussieren. Eine Neubewertung der Marktchancen sollte durchgeführt werden.

Aber wie?

Kopf oder Bauch?

Wir sehen uns gerne als *homo oeconomicus*, der seine Entscheidungen auf rationaler Basis trifft. In der unternehmerischen Praxis regiert aber vielfach das „Bauchgefühl“ – auch wenn es um komplexe Sachverhalte wie Eintritt in einen neuen Markt oder Entwicklung eines neuen Produkts geht.

Untersuchungen legen nahe, dass Bauchgefühl gar kein schlechter Ratgeber in komplexen Entscheidungssituationen ist, zumindest in den Fällen, in denen die Intuition auf (implizitem) Wissen – gewonnen durch Erfahrung – basiert.

Bei neuartigen Themenstellungen ist das Bauchgefühl oft nur von begrenztem Wert, denn Erfahrungsmuster lassen sich nicht beliebig auf neue Sachverhalte übertragen.

Für diese Situation hat Innovendo eine Methode perfektioniert, die es erlaubt, **Bauchgefühl und explizites Wissen** von Schlüsselspielern im Unternehmen zusammenzuführen. So können Entscheidungsgrundlagen transparent gemacht, blinde Flecken reduziert und zentrale Wissensdefizite identifiziert werden.

Die Produkt-/Marktmatrix

Die Grundidee der Produkt-Marktmatrix (PMM) ist schnell erklärt:

In den **Spalten** werden die Wachstumschancen dargestellt – das sind in der Praxis zum Beispiel neue Marktsegmente oder Produktoptionen.

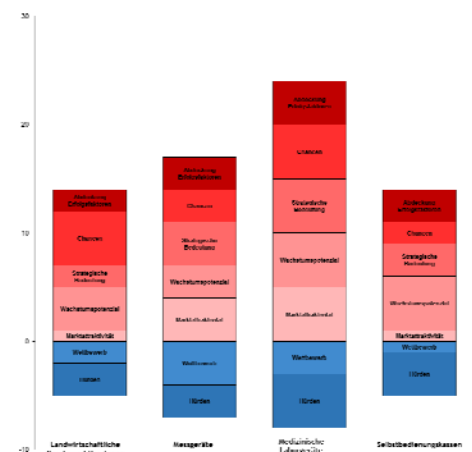
In den **Zeilen** werden diese Chancen strukturiert im Detail beschrieben und einander gegenübergestellt: Marktpotenziale, Barrieren, kritische Anforderungen, Erfolgsfaktoren, ... So könnten beispielsweise bei den Barrieren Wettbewerbsfaktoren, technische oder rechtliche Einschränkungen etc. charakterisiert werden.

Die genaue Struktur der PMM muss jeweils im Detail an die konkrete Fragestellung angepasst werden.



Das PMM-Prinzip:

- Finden Sie eine für Ihre Aufgabenstellung geeignete Struktur der PMM.
- Wählen Sie die besten Köpfe und Entscheidungsträger im Unternehmen und formieren Sie ein PMM-Team unter der Leitung eines PMM-Champions, der das Projekt vorantreibt.
- Jeder im Team füllt die PMM für sich in Ruhe aus. Dabei fließen Annahmen, Hypothesen, Wissen und Intuition der Beteiligten ein.
- Der PMM-Champion führt die individuellen PMMs zu einer einzigen PMM ohne Informationsverlust zusammen.
- In einem (meist) eintägigen Workshop werden die Ergebnisse im Detail diskutiert, Annahmen offengelegt und eine gemeinsame interne Sicht hergestellt. Das erfordert Disziplin des Teams und eine effektive Moderation.
- Eine grobe Bewertung der wichtigsten Kriterien schließt den Workshop ab.
- Der PMM-Champion generiert aus den Bewertungen eine geeignete Visualisierung und erste Schlussfolgerungen.
- In einem halbtägigen Workshop werden mit dem Team Ergebnis und Schlussfolgerungen diskutiert und in Handlungsempfehlungen umgesetzt.



Als **Ergebnis** des PMM-Prozesses entsteht eine klare Sicht auf die Wachstumsoptionen und möglicherweise auch auf Wissensdefizite, die vor einer endgültigen Entscheidung noch zu beheben sind. In jedem Fall erlaubt diese Vorgangsweise eine strukturierte Betrachtung der Wachstumschancen, die zu einer gemeinsam getragenen, belastbaren Entscheidung führt.



Vermeiden Sie Fallstricke

Der PMM-Prozess bietet für Neu-Einsteiger auch einige Fallstricke. Die wichtigsten haben wir auf Basis unserer Erfahrung für Sie zusammengestellt:

- **Falsche Teamgröße:** Zu kleine Teams liefern wenig Vielfalt, zu große Teams sind ineffizient in der Diskussion. Als ideale Größe haben sich Teams aus 5-7 Personen bewährt.
- **Zu viele Wachstumsoptionen:** Betrachten Sie maximal fünf Wachstumsoptionen in einer PMM – andernfalls sollte der Prozess geteilt werden. 3-4 Optionen haben sich für einen eintägigen Workshop als optimal erwiesen.
- **Uniforme Firmenkultur:** Führt ebenfalls zu Verlust von Vielfalt: Setzen Sie unbequeme Querdenker ins Team oder holen Sie sich von außen einen Geschäftspartner, dem Sie vertrauen können, ins Boot.
- **Patriarchale Firmenkultur:** Wenn eine dominante Führungspersönlichkeit Diskussionen massiv zu beeinflussen droht, binden Sie eine starke externe Moderation ein. Auf die dominante Führungskraft zu verzichten, ist in aller Regel nur eine Notlösung.
- **Sich in die Tasche lügen:** Spielen Sie mit offenen Karten und deklarieren Sie Annahmen als solche beziehungsweise verlangen Sie Belege für unplausible Behauptungen. Geben Sie ehrlich zu, etwas nicht zu wissen – nur so wird das Ergebnis belastbar werden.
- **Prozess wird verschleppt:** Im Firmenalltag verdrängen dringende, tagesaktuelle Ereignisse oft langfristig wichtige Arbeiten. Lassen Sie nicht zu, dass sich der PMM-Prozess über Monate hinzieht – die Qualität der Ergebnisse wird darunter leiden. Ein gut aufgesetzter Prozess kann in 4-6 Wochen bequem umgesetzt werden.

Und wie treffen Sie komplexe Entscheidungen?

Wenn Sie an konkrete Entscheidungssituationen in Ihrem Unternehmen denken: Bei welchen Fragestellungen könnte diese strukturierte Vorgangsweise sinnvoll sein?

Wenn Sie mehr zum PMM-Prinzip wissen möchten, setzen Sie sich einfach mit uns in Verbindung – gerne lassen wir Ihnen auch anonymisierte Beispiele aus unserer Beratungspraxis zukommen.

Mit herzlichen Grüßen, Ihr



Dipl.-Ing. Uli Waibel
Geschäftsführer

Innovendo e.U.
Michael-Bernhard-Gasse 10
A-1120 Wien

Mob.: +43.664.9100205
Tel.: +43.1.8938810-72
Fax: +43.1.8938810-3700

office@innovendo.net
www.innovendo.net

