

---

# Strategieentwicklung mit Design Thinking

---

Claude Diderich

# Strategieentwicklung mit Design Thinking

Mit Innovation zu Wettbewerbs-  
vorteilen



**Springer** Gabler

Claude Diderich  
innovate.d llc  
Richterswil, Schweiz

Dieses Buch ist eine Übersetzung der englischen Originalausgabe „Design Thinking for Strategy“ von Diderich, Claude, erschienen bei Springer Nature Switzerland AG im Jahr 2020. Die Übersetzung wurde mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung durch den Dienst DeepL.com) durchgeführt. Eine nachträgliche menschliche Überarbeitung erfolgte vor allem in inhaltlicher Hinsicht, so dass sich das Buch stilistisch anders lesen wird als eine herkömmliche Übersetzung. Springer Nature arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Werkzeugen für die Produktion von Büchern und an den damit verbundenen Technologien zur Unterstützung der Autoren.

ISBN 978-3-031-25020-0      ISBN 978-3-031-25021-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-25021-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

---

## Vorwort

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren schneller verändert als jemals zuvor. Traditionelle, deduktive, datengesteuerte Strategieentwicklungsansätze können mit diesem Wandel nicht mithalten. Zu viel Zeit wird mit der Analyse von Daten verbracht. Zu wenig Zeit wird für das Verständnis der Kundenbedürfnisse und der zu erledigenden Aufgaben verwendet. Die Design Thinking-Methode, welcher ursprünglich von Architekten und Stadtplanern entwickelt wurde, hat sich zu einem etablierten Ansatz zur Lösung komplexer Probleme entfaltet, bei dem die Kunden und ihre Bedürfnisse im Vordergrund stehen.

In diesem Buch wird beschrieben, wie die Design Thinking-Methode zur Gestaltung und Validierung von Geschäftsstrategien verwendet werden kann, die begehrt (Kunden sind an den Angeboten interessiert), machbar (Unternehmen können die mit ihren Angeboten gemachten Versprechen einhalten), rentabel (Unternehmen können einen nachhaltigen Gewinn aus ihrer Tätigkeit erzielen) und wettbewerbsfähig (Kunden verstehen den angebotenen Differenzierungswert) sind. Design Thinking bietet einen praktischen Ansatz zur Strategieentwicklung, der sowohl in einem Start-up als auch in einer etablierten Unternehmensumgebung angewendet werden kann.

Zuallererst möchte ich mich bei allen bedanken, insbesondere bei den vielen Kunden, die im Laufe der Jahre mit mir zusammengearbeitet und mir geholfen haben, den Strategieentwicklungsansatz mit Design Thinking, welcher in diesem Buch beschrieben wird, zu entwickeln und zu verfeinern. Ich möchte auch Anna Biamonte für ihren wertvollen Beitrag danken, der die englische Ausgabe dieses Buches noch lesbarer gemacht hat. Ein großer Dank geht an Christian Rauscher vom Springer Verlag, der sich bereit erklärt hat, dieses Buchprojekt zu übernehmen, und an alle Mitarbeiter, die es betreut haben. Ein weiterer großer Dank geht an alle meine Freunde, einschließlich einer besonderen Journalistin aus Genf und ihrer Tochter, die mich beim Schreiben dieses Buches unterstützt haben. Schließlich bin ich meinen Eltern sehr dankbar dafür, dass sie mich durch ihr Beispiel gelehrt haben, den eigenen Traum zu verfolgen, wie extrem er auch sein mag.

Richterswil, Schweiz  
Juni 2019

Claude Diderich

---

## Vorwort zur deutschen Ausgabe

Die maschinelle Übersetzung hat seit den 1950er-Jahren, als die ersten regelbasierten Computerprogramme zur Übersetzung von Texten eingesetzt wurden, einen langen Weg zurückgelegt. Zu Beginn des neuen Jahrtausends hielt die künstliche Intelligenz zum ersten Mal Einzug in die Welt der automatischen Übersetzung, und zwar durch die Entwicklung von auf neuronalen Netzen basierenden automatischen Übersetzungsprogrammen. Es dauerte weitere 20 Jahre und bedeutende Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz, um die automatische Übersetzung so weit voranzutreiben, dass sie für die erfolgreiche Übersetzung kompletter Bücher eingesetzt werden kann.

Springer Nature hat ein Innovationsprojekt ins Leben gerufen, um zu validieren, ob Sachbücher erfolgreich mit Hilfe von Technologie übersetzt werden können, anstatt sich auf menschliche Übersetzungsexperten verlassen zu müssen. Ich freue mich sehr, Teil dieser Reise zu sein. Dieses Buch, welches ursprünglich unter dem Title „Design Thinking for Strategy“ in englischer Sprache erschienen ist, wurde mit Hilfe eines hochmodernen Übersetzungssystems basierend auf künstlicher Intelligenz-Technologie ins Deutsche übersetzt. Im maschinell übersetzten Manuskript habe ich Anpassungen vorgenommen, um Übersetzungsfehler zu korrigieren.

Ich möchte mich bei allen Mitarbeitern von Springer Nature und Springer Gabler bedanken, die an diesem Projekt beteiligt waren, darunter Rolf-Günther Hobbeling, Janina Krieger und Christian Rauscher, welche diese von künstlicher Intelligenz gesteuerte Buchübersetzung möglich gemacht haben.

Auch wenn die vorliegende Übersetzung (noch) nicht perfekt ist – ein Sprichwort besagt, dass das Perfekte der Feind des Guten ist – wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre dieses maschinell übersetzten Buches und beim Lernen über die Anwendung von Design Thinking zur Entwicklung begehrter, machbarer, rentabler und wettbewerbsfähiger Strategien.

Richterswil, Schweiz  
November 2023

Claude Diderich

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Konzepte und Theorien zur innovativen Strategieentwicklung

|          |                                                                                                    |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Wieso es einen neuen Ansatzes bei der Strategieentwicklung braucht.</b>                         | <b>3</b>  |
| 1.1      | Strategie verstehen                                                                                | 5         |
| 1.1.1    | Traditionelle Definitionen von Strategie                                                           | 5         |
| 1.1.2    | Strategie aus der Sicht des Designers                                                              | 6         |
| 1.1.3    | Eine kundenfokussierte Definition von Strategie.                                                   | 7         |
| 1.2      | Traditionelle Prozesse der Strategieentwicklung.                                                   | 8         |
| 1.2.1    | Präskriptive Schulen                                                                               | 8         |
| 1.2.2    | Deskriptive Schulen                                                                                | 8         |
| 1.3      | Herausforderungen der traditionellen Strategieentwicklungsansätze                                  | 9         |
| 1.4      | Design Thinking als ein Problemlösungsansatz.                                                      | 10        |
| 1.4.1    | Die Design Thinking-Methode                                                                        | 11        |
| 1.4.2    | Mehrwert für die Kunden schaffen                                                                   | 13        |
| 1.4.3    | Eine gemeinsame Sprache                                                                            | 13        |
| 1.4.4    | Einbeziehen von Interessenvertretern                                                               | 13        |
| 1.4.5    | Ein dreistufiger Prozess                                                                           | 14        |
|          | Literatur.                                                                                         | 14        |
| <b>2</b> | <b>Schlüsselerkenntnisse, welche Design Thinking für die Strategieentwicklung wertvoll machen.</b> | <b>17</b> |
| 2.1      | Der Nutzen von Design Thinking                                                                     | 18        |
| 2.1.1    | Kundenorientierte Problemlösung                                                                    | 19        |
| 2.1.2    | Iterative Verbesserung der Problemlösung durch Entwicklung von Prototypen und deren Validierung    | 21        |
| 2.1.3    | Validierung von Ideen gemeinsam mit Interessengruppen                                              | 21        |
| 2.1.4    | Analytisches, deduktives Denken und Intuition kombinieren                                          | 22        |
| 2.2      | Ein Blick auf die Geschichte von Design Thinking.                                                  | 23        |
| 2.2.1    | Die 1970er-Jahre                                                                                   | 24        |
| 2.2.2    | Die 1980er-Jahre                                                                                   | 24        |

|                                                                       |                                                                                                            |           |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.3                                                                 | Die 1990er-Jahre . . . . .                                                                                 | 25        |
| 2.2.4                                                                 | Das neue Jahrtausend. . . . .                                                                              | 25        |
| 2.3                                                                   | Strategieentwicklung mit Design Thinking . . . . .                                                         | 28        |
|                                                                       | Literatur. . . . .                                                                                         | 31        |
| <b>3</b>                                                              | <b>Der Geschäftsmodell-Bezugsrahmen als gemeinsame Sprache . . . . .</b>                                   | <b>33</b> |
| 3.1                                                                   | Die Rolle des Geschäftsmodells in der Strategieentwicklung . . . . .                                       | 34        |
| 3.2                                                                   | Der vereinfachte Geschäftsmodell-Bezugsrahmen . . . . .                                                    | 36        |
| 3.2.1                                                                 | Begründung der konzeptionellen Details. . . . .                                                            | 37        |
| 3.3                                                                   | Der detaillierte Geschäftsmodell-Bezugsrahmen . . . . .                                                    | 40        |
| 3.3.1                                                                 | Begründung der konzeptionellen Details. . . . .                                                            | 40        |
| 3.3.2                                                                 | Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen<br>des detaillierten Geschäftsmodell-Bezugsrahmens . . . . .  | 47        |
|                                                                       | Literatur. . . . .                                                                                         | 50        |
| <br><b>Teil II Ein strukturierter Ansatz zur Strategieentwicklung</b> |                                                                                                            |           |
| <b>4</b>                                                              | <b>Ein gemeinsames Verständnis der Herausforderung bei<br/>der Strategieentwicklung gewinnen . . . . .</b> | <b>53</b> |
| 4.1                                                                   | Projektierung . . . . .                                                                                    | 54        |
| 4.1.1                                                                 | Identifizierung der wichtigsten Interessenvertreter<br>und ihrer Rollen . . . . .                          | 54        |
| 4.1.2                                                                 | Förderung einer Innovationskultur. . . . .                                                                 | 58        |
| 4.1.3                                                                 | Budget und Zeitplan. . . . .                                                                               | 58        |
| 4.1.4                                                                 | Bewertung der Veränderungsfähigkeit und Risiken. . . . .                                                   | 61        |
| 4.2                                                                   | Zielbranche . . . . .                                                                                      | 64        |
| 4.2.1                                                                 | Start-Ups . . . . .                                                                                        | 64        |
| 4.2.2                                                                 | Etablierte Unternehmen . . . . .                                                                           | 65        |
| 4.3                                                                   | Leitprinzipien. . . . .                                                                                    | 66        |
|                                                                       | Literatur. . . . .                                                                                         | 67        |
| <b>5</b>                                                              | <b>Ein neuartiger Strategieentwicklungsprozess auf der<br/>Grundlage von Design Thinking . . . . .</b>     | <b>69</b> |
| 5.1                                                                   | Übersicht des Strategieentwicklungsprozesses . . . . .                                                     | 70        |
| 5.2                                                                   | Die Fundamentebene . . . . .                                                                               | 72        |
| 5.2.1                                                                 | Strategieauftrag . . . . .                                                                                 | 72        |
| 5.2.2                                                                 | Das heutige Umfeld verstehen. . . . .                                                                      | 73        |
| 5.2.3                                                                 | Identifizierung von Branchentrends. . . . .                                                                | 74        |
| 5.2.4                                                                 | Die Wahl des strategischen Fokus des Unternehmens. . . . .                                                 | 74        |
| 5.3                                                                   | Die Geschäftsmodellebene. . . . .                                                                          | 74        |
| 5.3.1                                                                 | Beobachten. . . . .                                                                                        | 75        |
| 5.3.2                                                                 | Lernen . . . . .                                                                                           | 75        |
| 5.3.3                                                                 | Gestalten . . . . .                                                                                        | 77        |
| 5.3.4                                                                 | Validieren. . . . .                                                                                        | 78        |

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 5.4   | Die Wettbewerbsebene. . . . .                 | 79 |
| 5.4.1 | Verstehen der Wettbewerbslandschaft . . . . . | 79 |
| 5.4.2 | Kommunizieren . . . . .                       | 81 |
|       | Literatur. . . . .                            | 82 |

### **Teil III Schaffung der Grundlagen für eine erfolgreiche Strategie**

|          |                                                                                                        |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6</b> | <b>Auswirkungen des Branchenumfeldes auf die Strategie verstehen . . .</b>                             | <b>85</b>  |
| 6.1      | Analyse der aktuellen Umwelt. . . . .                                                                  | 86         |
| 6.1.1    | Kunden und ihre zu erledigenden Aufgaben . . . . .                                                     | 86         |
| 6.1.2    | Außenseiterperspektive auf die Branche . . . . .                                                       | 89         |
| 6.1.3    | Das Unternehmen und seine spezifischen Fähigkeiten . . . . .                                           | 91         |
| 6.1.4    | Umweltbedingte Rahmenbedingungen . . . . .                                                             | 93         |
| 6.2      | Branchentrends . . . . .                                                                               | 96         |
| 6.2.1    | Kunden. . . . .                                                                                        | 97         |
| 6.2.2    | Struktur der Branche . . . . .                                                                         | 97         |
| 6.2.3    | Innovation und Technologie. . . . .                                                                    | 98         |
| 6.2.4    | Externe Effekte . . . . .                                                                              | 98         |
|          | Literatur. . . . .                                                                                     | 98         |
| <b>7</b> | <b>Mit einem konkreten strategischen Fokus anstelle einer<br/>abstrakten Vision beginnen . . . . .</b> | <b>101</b> |
| 7.1      | Herleitung des strategischen Fokus durch Anwendung<br>von Design Thinking . . . . .                    | 102        |
| 7.2      | Beobachten und Lernen . . . . .                                                                        | 104        |
| 7.3      | Gestalten von möglichen Prototypen des strategischen Fokus . . . . .                                   | 105        |
| 7.3.1    | Identifizierung möglicher strategischer Fokusse . . . . .                                              | 105        |
| 7.3.2    | Auswählen wie sich Unternehmen dem Wettbewerb<br>stellen möchte . . . . .                              | 108        |
| 7.3.3    | Merkmale welche den strategischen Fokus unterstützen. . . . .                                          | 108        |
| 7.4      | Validierung des entworfenen strategischen Fokus. . . . .                                               | 111        |
| 7.4.1    | Überprüfung des strategischen Fokus auf Konsistenz. . . . .                                            | 111        |
| 7.4.2    | Formulierung der Strategiehypothesen . . . . .                                                         | 112        |
| 7.4.3    | Entwicklung von Strategieexperimenten . . . . .                                                        | 113        |
| 7.5      | Auswahl des angestrebten strategischen Fokus . . . . .                                                 | 115        |
|          | Literatur. . . . .                                                                                     | 115        |

### **Teil IV Iterative Entwicklung des der Strategie zugrunde liegenden Geschäftsmodells**

|          |                                                                                                          |            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8</b> | <b>Erkenntnissen durch Beobachtung der Zielkunden in ihrem<br/>natürlichen Umfeld gewinnen . . . . .</b> | <b>119</b> |
| 8.1      | Zielsetzung der Beobachtung. . . . .                                                                     | 119        |
| 8.1.1    | Beobachtung etablierter Unternehmen . . . . .                                                            | 120        |
| 8.1.2    | Beobachtung von Start-up-Firmen. . . . .                                                                 | 120        |
| 8.1.3    | Beobachtung von disruptiven Firmen . . . . .                                                             | 121        |

|           |                                                                                               |            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.2       | Herleitung von Erkenntnissen auf Basis des strategischen Fokus . . .                          | 122        |
| 8.2.1     | Kunde als strategischer Fokus . . . . .                                                       | 122        |
| 8.2.2     | Angebote als strategischer Fokus. . . . .                                                     | 123        |
| 8.2.3     | Fähigkeiten als strategischer Fokus . . . . .                                                 | 123        |
| 8.2.4     | Finanzen als strategischer Fokus . . . . .                                                    | 123        |
| 8.3       | Der Beobachtungsprozess . . . . .                                                             | 123        |
| 8.4       | Bestimmung der Zielpopulationen. . . . .                                                      | 124        |
| 8.4.1     | Zielpopulationen für Strategien mit Kunden als<br>strategischer Fokus. . . . .                | 126        |
| 8.4.2     | Zielpopulationen für Strategien mit Angeboten als<br>strategischer Fokus. . . . .             | 127        |
| 8.4.3     | Zielpopulationen für Strategien mit Fähigkeiten als<br>strategischer Fokus. . . . .           | 127        |
| 8.4.4     | Zielpopulationen für Strategien mit Finanzen als<br>strategischer Fokus. . . . .              | 127        |
| 8.5       | Passives Beobachten . . . . .                                                                 | 128        |
| 8.5.1     | Arten von Beobachtungen . . . . .                                                             | 128        |
| 8.5.2     | Prozess des passiven Beobachtens. . . . .                                                     | 130        |
| 8.5.3     | Instrumente zur passiven Beobachtung . . . . .                                                | 131        |
| 8.6       | Durchführung von ethnographischen Interviews. . . . .                                         | 133        |
| 8.7       | Durchführung von Fokusgruppen . . . . .                                                       | 135        |
| 8.8       | Durchführung von Sekundärforschung . . . . .                                                  | 136        |
| 8.9       | Zeitplan . . . . .                                                                            | 137        |
| 8.10      | Erforderliche Fähigkeiten . . . . .                                                           | 138        |
|           | Literatur. . . . .                                                                            | 138        |
| <b>9</b>  | <b>Mit Lernen Zielgruppen und ihrer Aufgaben verstehen. . . . .</b>                           | <b>139</b> |
| 9.1       | Ziele des Lernschritts. . . . .                                                               | 139        |
| 9.2       | Der Lernprozess. . . . .                                                                      | 140        |
| 9.3       | Auswahl eines Referenzpunktes und Bezugsrahmens. . . . .                                      | 140        |
| 9.3.1     | Kunden verstehen. . . . .                                                                     | 141        |
| 9.3.2     | Identifizierung von Fertigkeiten und Ressourcen . . . . .                                     | 144        |
| 9.3.3     | Verstehen von Finanzdaten . . . . .                                                           | 145        |
| 9.4       | Abbildung und Gruppierung von Erkenntnissen zur<br>Gewinnung von Wissen . . . . .             | 146        |
| 9.5       | Formulierung und Validierung von Annahmen . . . . .                                           | 149        |
| 9.6       | Zeitplan und erforderliche Fähigkeiten . . . . .                                              | 150        |
|           | Literatur. . . . .                                                                            | 151        |
| <b>10</b> | <b>Die Strategie durch Gestaltung von Geschäftsmodell-Prototypen<br/>entwickeln . . . . .</b> | <b>153</b> |
| 10.1      | Zielsetzungen. . . . .                                                                        | 154        |
| 10.2      | Der Gestaltungsprozess . . . . .                                                              | 155        |
| 10.3      | Dokumentation des aktuellen detaillierten Geschäftsmodells. . . . .                           | 156        |

|           |                                                                        |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.4      | Innovative Ideen generieren . . . . .                                  | 158        |
| 10.4.1    | Auswahl einer Zielpopulation . . . . .                                 | 158        |
| 10.4.2    | Ideengenerierung . . . . .                                             | 158        |
| 10.4.3    | Typische Beispiele von Ideen . . . . .                                 | 160        |
| 10.4.4    | Tools zur Ideengenerierung . . . . .                                   | 165        |
| 10.5      | Umwandlung von Ideen in Geschäftsmodell-Prototypen . . . . .           | 169        |
| 10.6      | Aggregieren von Prototypen, die aus mehreren Ideen stammen . . . . .   | 172        |
|           | Literatur. . . . .                                                     | 173        |
| <b>11</b> | <b>Unsicherheit durch experimentelle Validierung managen . . . . .</b> | <b>175</b> |
| 11.1      | Validierung der Ziele . . . . .                                        | 176        |
| 11.2      | Der Validierungsprozess. . . . .                                       | 177        |
| 11.3      | Formulierung von Annahmen . . . . .                                    | 178        |
| 11.4      | Klassifizierung und Priorisierung von Annahmen . . . . .               | 180        |
| 11.5      | Planung und Durchführung von Experimenten . . . . .                    | 181        |
| 11.5.1    | Typische Experimente . . . . .                                         | 183        |
| 11.6      | Validierung der Begehrtheit, Machbarkeit und Rentabilität . . . . .    | 186        |
| 11.6.1    | Validierung der Begehrtheit . . . . .                                  | 186        |
| 11.6.2    | Validierung der Machbarkeit . . . . .                                  | 187        |
| 11.6.3    | Validierung der Rentabilität . . . . .                                 | 189        |
| 11.7      | Vermeidung von Risiken . . . . .                                       | 189        |
|           | Literatur. . . . .                                                     | 189        |

## **Teil V Die entworfene Strategie dem Wettbewerbsumfeld aussetzen**

|           |                                                                                            |            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>12</b> | <b>Mit Erkenntnissen aus der Spieltheorie im Wettbewerb<br/>erfolgreich sein . . . . .</b> | <b>193</b> |
| 12.1      | Was Wettbewerbsvorteil bedeutet . . . . .                                                  | 193        |
| 12.2      | Die Wettbewerbsfähigkeit verstehen . . . . .                                               | 194        |
| 12.2.1    | Mittels Einzigartigkeit überzeugen . . . . .                                               | 195        |
| 12.2.2    | Mittels Überlegenheit überzeugen . . . . .                                                 | 196        |
| 12.2.3    | Umgang mit Indifferenz. . . . .                                                            | 196        |
| 12.3      | Gestaltung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils mittels<br>Spieltheorie . . . . .        | 197        |
| 12.4      | Die Wettbewerbslandschaft . . . . .                                                        | 198        |
| 12.4.1    | Identifizierung der Hauptakteure . . . . .                                                 | 198        |
| 12.4.2    | Mögliche Wettbewerbsstrategien . . . . .                                                   | 202        |
| 12.5      | Das Geschäftsmodell im wettbewerbslichen Umfeld . . . . .                                  | 203        |
| 12.6      | Gestaltung des Wettbewerbsvorteils . . . . .                                               | 205        |
| 12.6.1    | Kundenorientierte Wettbewerbsvorteile . . . . .                                            | 205        |
| 12.6.2    | Angebotsbasierter Wettbewerbsvorteil . . . . .                                             | 208        |
| 12.6.3    | Fähigkeitsbasierte Wettbewerbsvorteile . . . . .                                           | 208        |
| 12.6.4    | Finanzielle Wettbewerbsvorteile . . . . .                                                  | 208        |

|           |                                                                                                                              |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 12.7      | Einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteils mithilfe der Spieltheorie erlangen . . . . .                                          | 209        |
| 12.7.1    | Wettbewerbsgleichgewicht . . . . .                                                                                           | 210        |
| 12.7.2    | Modellierung des Wettbewerbs mit Spielbäumen . . . . .                                                                       | 212        |
|           | Literatur. . . . .                                                                                                           | 213        |
| <b>13</b> | <b>Grundlagen für die Strategieumsetzung mittels auf die Interessengruppen ausgerichtete Kommunikation schaffen. . . . .</b> | <b>215</b> |
| 13.1      | Der Kommunikationsprozess. . . . .                                                                                           | 216        |
| 13.2      | Verstehen der Grundregeln. . . . .                                                                                           | 216        |
| 13.3      | Identifizierung des Zielpublikums . . . . .                                                                                  | 218        |
| 13.3.1    | Internes Publikum . . . . .                                                                                                  | 218        |
| 13.3.2    | Externes Publikum. . . . .                                                                                                   | 219        |
| 13.3.3    | Das Zielpublikum aus einem anderen Blickwinkel betrachten. . . . .                                                           | 219        |
| 13.4      | Auswahl der am besten geeigneten Kommunikationskanäle. . . . .                                                               | 220        |
| 13.4.1    | Kommunikation von Angesicht zu Angesicht . . . . .                                                                           | 221        |
| 13.4.2    | Elektronische Kommunikation . . . . .                                                                                        | 221        |
| 13.4.3    | Gedruckte Kommunikation . . . . .                                                                                            | 222        |
| 13.5      | Festlegung des Zeitplans . . . . .                                                                                           | 223        |
| 13.6      | Vorbereitung der Botschaft . . . . .                                                                                         | 223        |
| 13.6.1    | Die Botschaft in der traditionellen Strategiekommunikation . . . . .                                                         | 224        |
| 13.6.2    | Gestaltung der Strategiebotschaft in der Design Thinking Welt . . . . .                                                      | 225        |
| 13.7      | Entwurf wie die Strategie-Geschichte erzählt wird. . . . .                                                                   | 227        |
| 13.8      | Überprüfung des Verständnisses der Strategiebotschaft . . . . .                                                              | 228        |
|           | Literatur. . . . .                                                                                                           | 229        |
|           | <b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>                                                                                         | <b>231</b> |