

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
1 Warum noch eine neue Strategiemethode?	15
2 In der Professionalisierungsfalle	18
3 Die Lösung: spezialisieren und innovieren	25
3.1 Spezialisierung	26
3.1.1 Spezialisierungsvorteile	28
3.1.2 Spezialisierungsnachteile	29
3.1.3 Klassische Spezialisierung	30
3.1.4 Ganzheitliche Spezialisierung	31
3.2 Innovation	41
4 Von trägen Mitarbeitern und gierigen Kunden	46
5 Die Strategiemethode „Spinnovation“	52
5.1 Spinnovation – Spezialisierung und Innovation	52
5.2 Die Grundlagen von Spinnovation	54
5.2.1 Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)	54
5.2.2 Visioning	61
5.2.3 Great Game of Business	63
5.3 Die spinnovativen Prinzipien	65
5.4 Die vier strategischen Fragestellungen	67
5.5 Das Spinnovation-Phasenmodell	69
5.6 Modelle, Methoden, Werkzeuge	70
5.6.1 Die Change-Ungleichung	70
5.6.2 Wissen teilen, generieren, bewerten	71
5.6.2.1 Die WissensDrehScheibe	71
5.6.2.2 Spinnsession	73
5.6.3 Spinnification – Teams spielend motivieren	75
5.6.4 Design Thinking	78
5.6.5 Das Spinnovation-Geschäftsmodell	82
5.6.5.1 Fundament	83
5.6.5.1.1 Fundament/Stärken & Kernkompetenzen	83
5.6.5.1.2 Fundament/Werte & Motivation	84
5.6.5.2 Nutzen	85
5.6.5.2.1 Nutzen/Wertangebot	85
5.6.5.2.2 Nutzen/Kundennutzen	85

5.6.5.2.3 Nutzen/Erstellen Wertangebot	86
5.6.5.3 Endnutzermarkt	86
5.6.5.3.1 Endnutzermarkt/Bedarfsgruppen	86
5.6.5.3.2 Endnutzermarkt/Kommunikation	86
5.6.5.3.3 Endnutzermarkt/Vertrieb	86
5.6.5.4 Ressourcen	88
5.6.5.4.1 Ressourcen/Unternehmensressourcen	88
5.6.5.4.2 Ressourcen/Externe Ressourcen	88
5.6.5.5 Wirtschaftlichkeit	89
5.6.5.5.1 Wirtschaftlichkeit/Umsatz	89
5.6.5.5.2 Wirtschaftlichkeit/Kosten	90
5.6.5.5.3 Wirtschaftlichkeit/Betriebsergebnis	90
5.6.6 Arbeitssitzungen	90
5.6.7 Post-its	91
5.6.8 Brainstorming	91
6 Der Spinnovation-Strategieprozess	92
6.1 Phase I „Startpunkt & Aufbruch“	93
6.1.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase I	93
6.1.2 Prozessschritt I.1: Strategieentwicklung vorbereiten	95
6.1.2.1 Arbeitsschritt I.1a: Strategieteam	95
6.1.2.2 Arbeitsschritt I.1b: Aufgabenstellung und Zielsetzung festlegen	96
6.1.2.2.1 Strategieüberprüfung	97
6.1.2.2.2 Fokussierung bei starker Diversifikation	97
6.1.2.3 Arbeitsschritt I.1c: Net Promotor Score®	99
6.1.3 Prozessschritt I.2: Unternehmensanalyse	100
6.1.3.1 Arbeitsschritt I.2a: Zahlen, Daten, Fakten – Unternehmen	101
6.1.3.2 Arbeitsschritt I.2b: Kundenanalyse	102
6.1.3.3 Arbeitsschritt I.2c: Stärken & Kernkompetenzen, Werte & Motivation	103
6.1.3.3.1 Stärken & Kernkompetenzen	103
6.1.3.3.2 Werte & Motivation	106
6.1.3.4 Arbeitsschritt I.2d: Unternehmenskultur	107
6.1.3.5 Arbeitsschritt I.2e: Interne Hindernisse	110
6.1.3.6 Arbeitsschritt I.2f: Aktuelles Geschäftsmodell	112
6.1.3.6.1 Fundament	112
6.1.3.6.2 Nutzen	112
6.1.3.6.3 Endnutzermarkt	113
6.1.3.6.4 Ressourcen	114
6.1.3.6.5 Wirtschaftlichkeit	115
6.1.4 Prozessschritt I.3: Externe Marktkräfte analysieren	115
6.1.4.1 Arbeitsschritt I.3a: Zahlen, Daten, Fakten – Markt	116
6.1.4.2 Arbeitsschritt I.3b: Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse	116
6.1.4.3 Arbeitsschritt I.3c: Geschäftsmodelle der Branche	118
6.1.4.4 Arbeitsschritt I.3d: Zielgruppenanalyse	119
6.1.4.5 Arbeitsschritt I.3e: Umweltanalyse	119
6.1.4.6 Arbeitsschritt I.3f: Chancen und Risiken bewerten	123
6.1.5 Prozessschritt I.4: Erfolgversprechendste Fokussierung bei Diversifikation	124
6.1.6 Prozessschritt I.5: Fremdbild zum Stärkenprofil	125
6.1.7 Ergebnisse dokumentieren	126

6.2 Phase II „Ideen & Chancen“	127
6.2.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase II	128
6.2.2 Die Suche nach einer neuen Bedarfsgruppe	129
6.2.3 Prozessschritt II.1: Probleme, Bedürfnisse und Wünsche	130
6.2.3.1 Arbeitsschritt II.1a: Was nutzt unsere Innovation?	130
6.2.3.2 Arbeitsschritt II.1b: Was sagt unsere Bedarfsgruppe?	131
6.2.3.3 Arbeitsschritt II.1c: Was können wir noch leisten?	132
6.2.3.4 Arbeitsschritt II.1d: Wer braucht unsere Lösungen?	135
6.2.3.5 Arbeitsschritt II.1e: Informationen auswerten	137
6.2.3.6 Arbeitsschritt II.1f: Kunden „beobachten“	137
6.2.3.7 Arbeitsschritt II.1g: Probleme strukturieren	137
6.2.4 Prozessschritt II.2: Spezialisierungsideen	138
6.2.5 Prozessschritt II.3: Spezialisierungschancen	139
6.2.6 Ergebnisse dokumentieren	141
6.2.7 Was haben Markus, Oliver und Catrin nach Phase II erreicht?	141
6.3 Phase III „Spezialisierung & Innovation“	144
6.3.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase III	145
6.3.2 Prozessschritt III.1: Bedarfsgruppeninterviews	146
6.3.2.1 Arbeitsschritt III.1a: Interviewleitfaden erstellen	147
6.3.2.2 Arbeitsschritt III.1b: Interviews trainieren	149
6.3.2.3 Arbeitsschritt III.1c: Interviews organisieren	150
6.3.2.4 Arbeitsschritt III.1d: Interviews durchführen	150
6.3.2.5 Arbeitsschritt III.1e: „Problem“ beschreiben	151
6.3.3 Prozessschritt III.2: Innovation – „Nicht vertracktes“ Problem	152
6.3.3.1 Arbeitsschritt III.2a: Problemlösung entwickeln und innovieren	153
6.3.3.2 Arbeitsschritt III.2b: Prototyp erstellen	154
6.3.4 Prozessschritt III.3: Innovation – „Vertrackter“ Engpass	155
6.3.5 Prozessschritt III.4: Bedarfsgruppentest	168
6.3.5.1 Arbeitsschritt III.4a: Gesprächsleitfaden erstellen	169
6.3.5.2 Arbeitsschritt III.4b: Bedarfsgruppentest organisieren	170
6.3.5.3 Arbeitsschritt III.4c: Bedarfsgruppentest durchführen	170
6.3.6 Prozessschritt III.5: Spezialisierung	171
6.3.6.1 Arbeitsschritt III.5a: Prototyp finalisieren	171
6.3.6.2 Arbeitsschritt III.5b: Finales Feedback der Bedarfsgruppe einholen	171
6.3.6.3 Arbeitsschritt III.5c: Spezialisierung entscheiden	173
6.3.7 Ergebnisse dokumentieren	173
6.3.8 Was haben Markus, Oliver und Catrin nach Phase III erreicht?	174
6.4 Phase IV „Geschäftsmodell & Vision“	178
6.4.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase IV	178
6.4.2 Prozessschritt IV.1: Spinnovatives Geschäftsmodell entwickeln	178
6.4.2.1 Arbeitsschritt IV.1a: Arbeitsergebnisse übertragen	179
6.4.2.2 Arbeitsschritt IV.1b: Offene Elemente erarbeiten	180
6.4.2.2.1 Nutzen/Wertangebot erstellen	180
6.4.2.2.2 Endnutzermarkt/Vertrieb	181
6.4.2.2.3 Ressourcen	182
6.4.2.3 Arbeitsschritt IV.1c: Wirtschaftlichkeit abschätzen	184
6.4.2.4 Arbeitsschritt IV.1d: Spinnovatives Geschäftsmodell verabschieden	184
6.4.3 Prozessschritt IV.2: Vision entwickeln	185

6.4.4 Ergebnisse dokumentieren	187
6.4.5 Was haben Markus, Oliver und Catrin nach Phase IV erreicht?	187
6.5 Phase V „Ausrollen & durchstarten“	188
6.5.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase V	189
6.5.2 Erfolg und seine Treiber	189
6.5.3 Prozessschritt V.1: Neues Geschäftsmodell pilotieren	191
6.5.3.1 Arbeitsschritt V.1a: Pilotbetrieb vorbereiten	191
6.5.3.2 Arbeitsschritt V.1b: Erfolgskennzahl und Treiber bestimmen	192
6.5.3.3 Arbeitsschritt V.1c: TestSpiel aufsetzen, Pilotbetrieb steuern	193
6.5.4 Prozessschritt V.2: Neues Geschäftsmodell ausrollen	194
6.5.4.1 Arbeitsschritt V.2a: Pilotbetrieb ausweiten	194
6.5.4.2 Arbeitsschritt V.2b: TestSpiel auswerten	194
6.5.4.3 Arbeitsschritt V.2c: Das AusrollSpiel	195
6.5.5 Prozessschritt V.3: Neues Geschäftsmodell steuern	195
6.5.6 Warum scheitern Strategieprojekte?	195
6.5.7 Ergebnisse dokumentieren	196
6.5.8 Was haben Markus, Oliver und Catrin nach Phase V erreicht?	196
6.6 Phase VI „Entwickeln & vorangehen“	197
6.6.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase VI	198
6.6.2 Langfristige Entwicklung	198
6.6.2.1 Die Mission	198
6.6.2.2 Wachstumsoptionen	199
6.6.2.3 Führungsstrukturen	201
6.6.2.4 Veränderung und Entwicklung durch Visioning	201
6.6.3 Entwicklungsaktivität VI.1: Mission	203
6.6.4 Entwicklungsaktivität VI.2: Wachsamkeit	203
6.6.5 Entwicklungsaktivität VI.3: Kundenkommunikation	204
6.6.5.1 Entwicklungsschritt VI.3a: Net Promoter Score®	204
6.6.5.2 Entwicklungsschritt VI.3b: Kundenbeirat	204
6.6.6 Entwicklungsaktivität VI.4: Strategieüberprüfung	205
6.6.6.1 Entwicklungsschritt VI.4a: Analyse der externen Marktkräfte	207
6.6.6.2 Entwicklungsschritt VI.4b: Chancen und Risiken bewerten	207
6.6.6.3 Entwicklungsschritt VI.4c: Analyse ausgewählter Unternehmensfaktoren	208
6.6.6.4 Entwicklungsschritt VI.4d: Qualität und Struktur überprüfen	209
6.6.7 Entwicklungsaktivität VI.5: Entwicklungschancen	210
6.6.8 Ergebnisse dokumentieren	211
6.7 Markus, Oliver und Catrin – dreimal erfolgreich spinnoviert!	212
7 Anhang	214
7.1 Methoden, Modelle, Werkzeuge	214
7.1.1 Spinnsession	214
7.1.2 Spinnification „MiniSpiel“ – Spielanleitung	218
7.1.3 Spinnovation-Geschäftsmodell	219
7.2 Spinnovation-Strategieprozess	220
7.2.1 Konstituierende Sitzung des Strategieteams	220
7.2.2 Arbeitssitzung „Stärken & Kernkompetenzen“	220
7.2.3 Werte – Beispiele für Konkretisierung	221

7.2.4 Arbeitssitzung „Interne Hindernisse“	221
7.2.5 Arbeitssitzung „Geschäftsmodell finalisieren“	222
7.2.6 Arbeitssitzungen „Externe Marktkräfte“	223
7.2.7 Fragebogen Unternehmenskultur	226
7.2.8 Morphologisches Tableau	227
7.2.9 Spinnsession „Welche Probleme können wir ... lösen?“	228
7.2.10 Beispiel „5W“-Methode	228
7.2.11 Lösungsworkshop „Spinnolution“	229
Literaturverzeichnis	240
Stichwortverzeichnis	243