

Spinnovation

Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Strategie und Alleinstellung

Bearbeitet von
Von Karlheinz Venter, und Dr. Kerstin Friedrich

1. Auflage 2018. Buch. 245 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5524 3
Format (B x L): 21,0 x 26,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

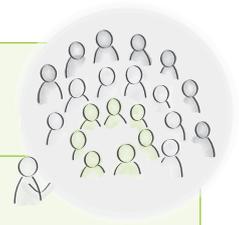
Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Thema der Spinnsession:	„Welche Probleme behindern die Entwicklung unserer Bedarfsgruppe maßgeblich und wie können wir zur Lösung beitragen?“ Pro Problembereich je eine Spinnsession
Inhaltlicher Input für die Spinnsession:	Problembereiche und gefundene Probleme „5W?“-Methode anhand des Beispiels ¹⁹⁴ Matrix „Kundennutzen“
Dauer der Präsentation des Inputs:	30 min
Anfangsthese 1:	„Unsere Kunden haben keine grundlegenden Probleme und schon gar keine, die wir lösen können. Außerdem machen wir schon mehr als genug für unsere Kunden!“
Anfangsthese 2:	„Wenn wir nicht bald anfangen, die echten Probleme unserer Kunden zu lösen, werden wir demnächst gegen einen billigeren Wettbewerber ausgetauscht und am Ende ganz vom Markt verschwinden!“
Fragestellungen Perspektive 1:	Welche Probleme behindern die Entwicklung unserer Bedarfsgruppe maßgeblich? Welche Ursache hat das angesprochene Problem?
Spalten Dokumentationsformular Perspektive 1:	„Maßgebliches Problem“, „Mögliche Ursache des Problems“
Fragestellungen Perspektive 2:	Wie könnte eine Lösung des angesprochenen Problems aussehen? Was müssen wir dafür tun?
Spalten Dokumentationsformular Perspektive 2:	„Maßgebliches Problem“, „Mögliche Lösung des Problems“, „Was müssen wir dafür tun?“



Nach den Spinnsessions wertet ihr gemeinsam im Strategieteam die Ergebnisse aus und überträgt die gefundenen grundlegenden Probleme, eure Spezialisierungsideen, auf Post-its. Im nächsten Prozessschritt leitet ihr daraus eure Spezialisierungschancen ab. Erfahrungsgemäß solltest du dafür zwei Stunden vorsehen. Gab es nur eine oder zwei Spinnsessions, kann es direkt nach einer Pause weitergehen, bei drei Spinnsessions besser am nächsten Tag.

Wie immer gilt:

Nur die Diskutanten im inneren Stuhlkreis reden, alle anderen Teilnehmer sind ruhig und konzentrieren sich auf ihre jeweilige Aufgabe.

2	4
1	3

**6.2.5 PROZESSSCHRITT II.3:
SPEZIALISIERUNGSCHANCEN**

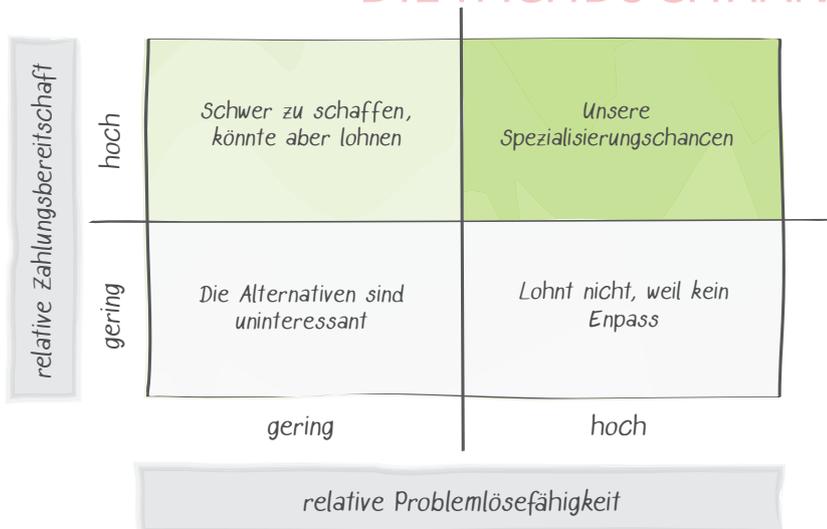
Ihr habt bis hierher möglichst viele Spezialisierungsideen erarbeitet. Diese bewertet ihr jetzt mit zwei Portfolios und entscheidet danach, mit welcher es im nächsten Schritt in die Bedarfsgruppeninterviews geht.

Die wichtigsten Auswahlkriterien sind auch hier eure Motivation und eure Werte. Arbeitet ihr in den Problemlösungen wertekonform und mit hoher Motivation, gibt es einen hohen Energielevel für die Spezialisierung und für alles, was dazugehört. Die potenzielle Marktgröße ist auch sehr entscheidend. Je größer der Markt¹⁹⁵, umso attraktiver und umso eher rentiert es sich, auch in Maßnahmen zur Problemlösung zu investieren. Die relevanten Fragen sind:

- Wie hoch ist unsere relative Motivation, das vermutete Problem zu lösen?
- Wie schätzen wir die relative Marktgröße ein?

¹⁹⁴ Beispiel, siehe Anhang S. 228.

¹⁹⁵ Nicht aus den Augen verlieren: Der Markt sollte im ersten Schritt nur so groß sein oder so eingegrenzt werden können, dass wir mit unseren Möglichkeiten und Kapazitäten Marktführer werden können.

MOTIVATION VS.
MARKTGRÖSSEAbbildung 23: Bewertungsportfolio „Motivation vs. Marktgröße“¹⁹⁷ZAHLUNGSBEREITSCHAFT VS.
PROBLEMLÖSEFÄHIGKEITAbbildung 24: Bewertungsportfolio „Zahlungsbereitschaft vs. Problemlösefähigkeit“¹⁹⁷

Ordnet die Spezialisierungsideen bzw. die Post-its in das vom Moderator der Arbeitssitzung vorbereitete Portfolio ein. Im nächsten Schritt geht es dann mit den Spezialisierungsideen aus dem rechten oberen Feld weiter.

Jetzt bewertet ihr die Spezialisierungsideen nach den Kriterien Zahlungsbereitschaft und Problemlösefähigkeit. Wie ihr wisst, ist die vermutete Zahlungsbereitschaft umso höher, je größer das vermutete Problem ist. Und umso eher ist das Problem auch ein echter Engpass. Ebenfalls wichtig sind eure schon vorhandenen Fähigkeiten, den Engpass bzw. das Problem zu lösen. Auch hier ist klar: Je besser das Problem heute schon gelöst werden kann, umso weniger muss investiert werden und desto schneller ist eine Lösung verfügbar. Es geht also um die Fragen:

- Wie hoch ist die vermutete relative Zahlungsbereitschaft für die Lösung des Problems?
- Wie gut können wir schon das Problem mit unseren vorhandenen Stärken und Ressourcen lösen?

Nehmt die Spezialisierungsideen aus dem rechten oberen Feld des Bewertungsportfolios „Motivation vs. Marktgröße“ und ordnet sie in das vom Moderator ebenfalls vorbereitete Bewertungsportfolio „Zahlungsbereitschaft vs. Problemlösefähigkeit“ ein. Die Spezialisierungsideen, die im oberen rechten Quadranten liegen, sind eure Chancen für eine erfolgreiche ganzheitliche Spezialisierung und wir nennen sie ab jetzt „Spezialisierungschancen“. Sind das mehrere, sehr gut. Diskutiert im Strategieteam, ob es darunter einen eindeutigen Favoriten gibt. Falls ja, dann geht es mit diesem in Phase III weiter. Falls nein, könnt ihr auch mit mehr als einer, aber auf keinen Fall mit mehr als drei¹⁹⁶ Spezialisierungschancen in Phase III starten. Nach dem Prozessschritt „Bedarfsgruppeninterview“ müsst ihr euch aber für eine Spezialisierungschance ent-

¹⁹⁶ Sonst wird der Aufwand zu groß und ihr verzettelt euch.

¹⁹⁷ Druckvorlagen auf www.spinnovation-strategie.de.

scheiden. In Phase III überprüft ihr zuerst im Dialog mit der Bedarfsgruppe, ob es das Problem hinter eurer Chance tatsächlich, wie ihr vermutet habt, gibt. Dabei bekommt ihr auch Rückmeldung zur Zahlungsbereitschaft und implizit zur Marktgröße. Nur falls sich das mit euren Vermutungen deckt, entwickelt ihr danach die Lösung des Problems, eure Innovation, mit der ihr Alleinstellung erreicht. Auch bei der Entwicklung der Innovation werdet ihr im engen Kontakt mit der Bedarfsgruppe bleiben.

6.2.6 ERGEBNISSE DOKUMENTIEREN

Die Dokumentation der Arbeitsergebnisse geht für diese Phase schnell. Hängt für die vier strategischen Fragestellungen jeweils Folgendes auf eine Metaplanwand im Ergebnisbereich:

2	4
1	3

Ergebnisdokumentation der Spinnsession „Welchen Nutzen bietet unsere Innovation?“

2	4
1	3

Die beiden befüllten Bewertungsportfolios aus „Arbeitsschritt II.1d: Wer braucht unsere Lösungen?“

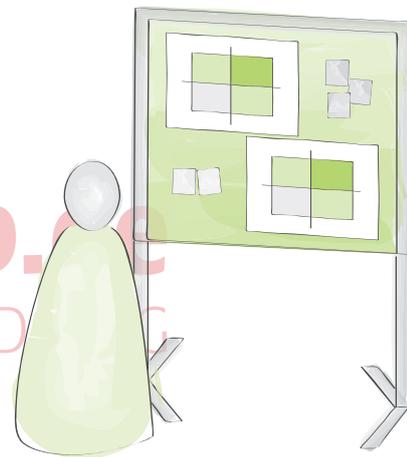
2	4
1	3

Die beiden befüllten Bewertungsportfolios aus „Prozessschritt II.3: Spezialisierungschancen.“

2	4
1	3

Alternative 1: Das ausgefüllte Bewertungsportfolio „Motivation vs. Problemlösefähigkeit“ aus Arbeitsschritt II.1c: „Was können wir noch leisten“ und die beiden befüllten Bewertungsportfolios aus Arbeitsschritt II.1d: „Wer braucht unsere Lösungen?“

Alternative 2: Das ausgefüllte Bewertungsportfolio „Motivation vs. Marktgröße“ aus Arbeitsschritt II.1d: „Wer braucht unsere Lösungen?“ und die beiden befüllten Bewertungsportfolios aus Arbeitsschritt II.1c: „Was können wir noch leisten?“



6.2.7 WAS HABEN MARKUS, OLIVER UND CATRIN NACH PHASE II ERREICHT?

MARKUS

Insbesondere die Umfeldanalyse hat für die Beratung von Markus gezeigt, dass Globalisierung, Digitalisierung, Arbeit 4.0 und das Voranschreiten der Wissensgesellschaft förderliche Entwicklungen sind. Sie erhöhen eindeutig die Komplexität für Unternehmen.

Alle Mitarbeiter der Beratung sind hochgradig motiviert, Unternehmen zu befähigen, mit der gestiegenen Komplexität umzugehen und Arbeitsumfelder zu schaffen, in die sich alle Mitarbeiter voll



und ganz einbringen können. Die entwickelten Methoden und Systeme in Verbindung mit der Erfahrung und Expertise der Berater sind eindeutige Kernkompetenzen.

Markus und seinem Strategieteam ist es nicht gelungen, unmittelbar aus den Analyseergebnissen eine konkrete neue Bedarfsgruppe zu identifizieren.

In Phase II wurde im Arbeitsschritt „Wer braucht unsere Lösungen?“ gezielt nach neuen Bedarfsgruppen gesucht – im Brainstorming und mit dem MiniSpiel. Die gefundenen Ideen und Alternativen wurden mit den entsprechenden Portfolios bewertet. Am Ende blieben zwei Bedarfsgruppen übrig: Unternehmen mit einer anstehenden Post Merger Integration¹⁹⁸ (PMI) – wir nennen sie „Akquirierer“ – und Unternehmen, die komplexe Produktentwicklungen zu managen haben – wir nennen sie „Produktentwickler“. Die vermutlich einfachere Erreichbarkeit der „Akquirierer“, insbesondere über die M&A-Beratungen¹⁹⁹, gab den Ausschlag. Die „Akquirierer“ wurden weiter differenziert. Am Ende wollte sich Markus auf Unternehmen spezialisieren, die kaum oder keine Erfahrungen in PMI-Projekten hatten – wir nennen sie im Weiteren „Wenig-Akquirierer“. Mit dieser neuen Bedarfsgruppe, der Spezialisierungschance und einer sehr konkreten Vorstellung, wie man das Beratungs-Know-how in PMI-Projekten zielführend einsetzen kann, gingen Markus und sein Strategieteam in Phase III.

OLIVER

Auch für den „Hersteller“ gibt es förderliche Trends. Das steigende Gesundheitsbewusstsein und die steigende Akzeptanz und Verbreitung von naturheilkundlichen Methoden. Entsprechend steigt in Deutschland auch die Zahl der Heilpraktiker. Die Zahl der niedergelassenen Ärzte ist dagegen rückläufig.

Die Wettbewerber von Olivers Unternehmen sind sehr stark, vor allem, weil sie schon viele Jahre im Markt aktiv sind und sehr engen Kontakt zu den Heilpraktikern haben. Zusätzlich stagniert die Zahl der insgesamt verkauften Geräte in Deutschland. Wegen ihrer sehr langen Lebensdauer gibt es quasi keine „Ersatzinvestitionen“ und für neu gegründete Naturheilpraxen sind sie kaum finanzierbar. Alles in allem ein hart umkämpfter Markt.

Olivers Unternehmen verfügt über ausgezeichnetes technisches Know-how und ein breites Erfahrungswissen mit der entsprechenden Therapiemethode – nicht nur Stärken, sondern Kernkompetenzen. Oliver und seine Mitarbeiter sind von der Therapiemethode überzeugt und stolz auf ihre Geräte.

Oliver hatte mit seinem Strategieteam noch einmal herausgearbeitet, dass ihre Produkte tatsächlich flexibler und leistungsfähiger sind als die der Wettbewerber. Auch bietet man für mehr Krankheitsbilder vorkonfigurierte Therapieprogramme. Also echter Nutzen für den vermuteten Engpass der Heilpraktiker: mit einer Methode möglichst viele Krankheiten therapieren zu können. Dass sich die Geräte trotz des hohen Vertriebs- und Marketingaufwandes nicht gut verkaufen, musste also andere Gründe haben. Diese Akzeptanzengpässe in den Bedarfsgruppeninterviews zu finden war Olivers Ziel für Phase III.

CATRIN

Auch die nochmaligen Analysen bestätigten Catrins Einschätzung: Die Situation bei den Werbe-drucksachen ist einfach aussichtslos. Die Druckvolumen bleiben auf absehbare Zeit rückläufig. An der deutlichen Überkapazität im Markt wird sich mittel- oder sogar langfristig nichts ändern. Alle

¹⁹⁸ „Post Merger Integration“ ist die Integration von mindestens zwei Unternehmen nach einer rechtlichen Zusammenlegung. Dabei werden u. a. Prozesse und Strukturen vereinheitlicht und Geschäftsbereiche organisatorisch zusammengelegt.

¹⁹⁹ Mergers and Acquisitions (M&A) steht für alle Vorgänge im Rahmen von Unternehmensfusionen und dem Kauf von Unternehmen bzw. Unternehmensanteilen. M&A-Beratungen unterstützen Unternehmen in M&A-Projekten insbesondere auf der Verkäuferseite oder auf der Käuferseite.

Wettbewerber bieten dasselbe, in derselben Qualität und mit demselben Service. Die erzielbaren Preise werden voraussichtlich weiter zurückgehen. Und es sind keine Ideen in Sicht, wie man sich vom Wettbewerb abheben kann.

Catrin ist als Unternehmerin der Tradition des Familienunternehmens verpflichtet. Ein Aufgeben kommt nicht infrage – noch nicht. Notwendige Maßnahmen zur Kostensenkung sind schon länger aufgesetzt und zeigen Wirkung. Auf der einen Seite hat sich die wirtschaftliche Situation gebessert. Mit der Familie als Gesellschafter im Hintergrund hat sie noch etwas Zeit, den Umschwung zu schaffen. Auf der anderen Seite belasten die notwendigen Entlassungen die Stimmung im Unternehmen.

Die Druckerei hat klare Stärken. Man beherrscht die eingesetzten Produktionstechniken und liefert über den gesamten Produktionsprozess, von der Druckvorstufe bis zum Finishing und der Veredelung, sehr gute Qualität. Auch die Logistik hat man im Griff. Das zeigt die überdurchschnittliche Liefertreue. Aber leider können das sehr viele im Markt auf gleichem Niveau. Nichts davon sind echte Kernkompetenzen.

Die Analyseergebnisse haben Catrin nochmals bestätigt. Die Druckerei braucht ein grundlegend neues Geschäftsmodell, am besten auf Basis der vorhandenen Stärken und Ressourcen.

Für ihre strategische Fragestellung aus Feld 4 haben Catrin und ihr Strategieteam in Phase II beide alternativen Vorgehensweisen für die Suche nach „Probleme, Bedürfnisse und Wünschen“ gestartet. Weder die Brainstormings noch die Spinnsessions brachten für die Ausgangsfragen „Was können wir noch leisten?“ und „Wer braucht unsere Lösungskompetenz?“ Ideen, aus denen sich echte Spezialisierungschancen hätten ergeben können. Eigentlich hatte Catrin sich schon damit abgefunden, dass man wohl mit dem alten Geschäftsmodell so lange weitermachen müsse, bis entweder „ein Wunder geschieht“ oder „die Lichter ausgehen“. Aber das MiniSpiel „Was können wir noch leisten?“ lief zum Glück noch.

Einer der Vertriebskollegen war mit dem Zug auf dem Weg zu einem wichtigen Termin bei einem Bestandskunden – deswegen Anzug, weißes Hemd und Krawatte. Auf dem Weg vom Bahnhof zum Taxistand wollte der Kollege noch schnell etwas essen. Es gab ein Panini auf die Hand – mit Serviette. Dann passierte es. Beim hektischen Essen im Gehen fielen unten aus dem Panini Tomaten mit Soße heraus. Hemd und Krawatte waren bekleckert, bis zum Termin ließ sich da nichts mehr machen ... Der Termin verlief trotzdem gut, obwohl sich der Kollege mit dem bekleckerten Hemd – die Krawatte hatte er ausgezogen – richtig unwohl gefühlt hatte. Es war übrigens auch nicht das erste Mal, dass ihm das passiert war. Auf der entspannteren Rückfahrt kreisten seine Gedanken um die dämlichen Snacks, die man kaum unfallfrei essen konnte, um die Peinlichkeit seines bekleckerten Hemds und des trotzdem guten Termins, um das neue Strategieprojekt, das bisher auch nichts gebracht hat, um das MiniSpiel, mit dem man Ideen für neue Geschäftsmöglichkeiten suchte ... Ohne wirklich zu überlegen, fragte er sich: „Warum gibt es eigentlich keine Verpackungen, mit denen man sich nicht so leicht bekleckert“ ... Verpackungen, Papier, bedruckt. Ja, das war eine Idee für „Was können wir noch leisten?“. Er konnte sich auch daran erinnern, dass man vor ein paar Jahren anfangen wollte, Lebensmittelverpackungen zu produzieren. Die Maßnahmen für die Hygienestandards waren so gut wie umgesetzt, als die Geschäftsführung entschied, sich weiter auf die Werbedruckmittel zu konzentrieren – naja, die Gespräche mit den potenziellen Kunden verliefen am Ende doch nicht so gut. Am nächsten Tag in der Druckerei füllte er das Formblatt für seine Idee aus – eine Verpackung für Snacks aus Papier, mit der man sich nicht bekleckern kann – und hängte sie an die Anzeigetafel des MiniSpiels.

Nach dem Ende des MiniSpiels wurde ausgewertet und die Idee des Vertriebskollegen war die einzige, die es sich lohnte, weiterzuverfolgen. Der Markt erschien groß genug und das Problem, d. h. eine neue Verpackung zu kreieren und zu produzieren, erschien für die Druckerei lösbar. Dann ging es weiter mit der Frage „Wer braucht unsere Lösung?“. Klar, alle, die schmackhafte Snacks aus der Hand essen wollen – schließlich will sich ja niemand freiwillig bekleckern. Für die „Esser“ ein

Problem – aber sicher kein Engpass im engeren Sinn. Klar war aber auch, dass die „Esser“ – die Endnutzer – sich die Snacks nicht selbst verpacken. Auf dem Weg in die Auslage der Verkaufsstände gibt es zumindest noch eine Bedarfsgruppe, die man berücksichtigen musste, die Produzenten der Snacks – wir nennen sie die „Snackproduzenten“. Die Idee wurde weiter im Strategieteam bewertet – am Ende hatte man eine „Spezialisierungschance“, wenn auch eine kleine. Die Motivation, solche Verpackungen zu produzieren, war da – zumindest sprach nichts dagegen –, ein Markt auch. Die „Snackproduzenten“ waren der ersten Einschätzung nach gut erreichbar. Bei der Zahlungsbereitschaft war man sich nicht wirklich sicher. Der Nutzen für die „Snackproduzenten“ lag nicht auf der Hand, für die „Esser“ dagegen schon. Ob es auch einen Vorteil aufseiten der „Snackproduzenten“ gab, war noch zu klären. Das war eine der Aufgabenstellungen für Phase III.

„Das eigentliche Ziel des Marketings ist es, das Verkaufen überflüssig zu machen. Das Ziel des Marketings ist es, den Kunden und seine Bedürfnisse derart gut zu verstehen, dass das daraus entwickelte Produkt genau passt und sich von selbst verkauft.“

Peter F. Drucker

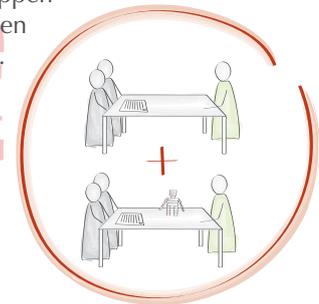
6.3 PHASE III „SPEZIALISIERUNG & INNOVATION“

WAS ERARBEITEN WIR IN DIESER PHASE UND WARUM?

Phase III ist die zentrale Phase im Spinnovation-Strategieprozess. Zuerst überprüfen wir in den Bedarfsgruppeninterviews unsere erarbeiteten Spezialisierungschancen. Danach entwickeln wir mit dem Know-how und den Erfahrungen der Mitarbeiter und in enger Abstimmung mit der Bedarfsgruppe Innovationen, die in Alleinstellung münden.

BEDARFSGRUPPENDIALOG: BEDARFSGRUPPENINTERVIEW UND BEDARFSGRUPPENTEST

Den Austausch mit unserer Bedarfsgruppe nennen wir Bedarfsgruppendialog. Wir unterteilen ihn in das Bedarfsgruppeninterview und den Bedarfsgruppentest. Die Interviews dienen dazu, das Problem bzw. den Engpass der Bedarfsgruppe, den wir lösen wollen, richtig zu verstehen. Mit den Bedarfsgruppentests überprüfen wir unsere Lösungen anhand der entwickelten Prototypen.



Ab in den Ideenspeicher

Wie immer gilt auch in dieser Phase: Entstehen beim Abarbeiten der Prozess- oder Arbeitsschritte Ideen, die wir erst später im Prozess brauchen können, dann kommen sie in den Ideenspeicher. Erfahrungsgemäß entstehen neben dem besseren Verständnis des Problems oder Engpasses bei den Bedarfsgruppeninterviews auch schon Ideen für deren Lösung. Geht es dann darum, konkrete Lösungen zu erarbeiten, sind die bereits vorhandenen Lösungsideen sehr wertvoll. Also ab mit ihnen in den Ideenspeicher.

Vorsicht Bedarfsgruppendialog

Die Bedarfsgruppeninterviews und -tests sind die wesentlichen und mitentscheidenden Aktivitäten im Spinnovation-Strategieprozess. Und sie sind ein wesentlicher Unterschied zur klassischen Strategieentwicklung. Aber Vorsicht: Sie sind auch gleichzeitig die größte Fehlerquelle. Haltet euch an die Empfehlungen, die wir euch in den folgenden Kapiteln geben. Dann vermeidet ihr mögliche Fehler.

Am Ende der Phase haben wir unser Spezialgebiet gefunden. Eine alleinstellende Kombination aus Nutzen und Bedarfsgruppe. Das dazugehörige neue Geschäftsmodell bauen wir dann in der nächsten Phase und entwickeln dazu eine für alle attraktive Vision.

Stellen wir aber im Bedarfsgruppeninterview fest, dass wir keinen Engpass der Bedarfsgruppen gefunden haben, müssen wir zurück und uns für eine andere Spezialisierungschance aus Phase II entscheiden.

6.3.1 DIE VIER STRATEGISCHEN FRAGESTELLUNGEN IN PHASE III

FELD 1 „NICHT SCHON WIEDER EIN FLOP!?“

2	4
1	3

Mit einer strategischen Fragestellung vom Typ 1 kommen wir nur in diese Phase, wenn wir in Phase II davon überzeugt waren, dass unsere Innovation einen echten Nutzen bietet. Jetzt müssen wir zuerst einmal herausfinden, warum die Innovation nicht erfolgreich ist. Im Bedarfsgruppeninterview fragen wir aber auch

hier erst einmal um das Problem, das unser Wertangebot lösen soll, herum. Stellt sich im Gespräch heraus, dass unsere Innovation das Problem löst oder lösen kann, klären wir, ob an der Innovation etwas zu verbessern ist. Ist etwas zu verbessern, geht es mit „Prozessschritt III.2: Innovation – ‚Nicht vertracktes‘ Problem“ weiter. Zusätzlich müssen wir in den Interviews auch herausfinden, was die Bedarfsgruppe daran gehindert hat, unser Wertangebot anzunehmen. Welches sind die Gründe für die fehlende Akzeptanz? Ist es die Angebots- oder Darreichungsform oder der Preis? Ist der Nutzen nicht direkt erkennbar oder trifft die Nutzenargumentation nicht? Ist unser Angebot überhaupt der Bedarfsgruppe bekannt und ist man von seiner „Wirksamkeit“ überzeugt? Die Antworten auf diese Fragen brauchen wir in der nächsten Phase, um das Geschäftsmodell für unsere Innovation erfolgreich auszubauen. Muss die Innovation aber nicht weiterentwickelt werden, geht es trotzdem mit den Bedarfsgruppentests weiter, um bei der Bedarfsgruppe beispielsweise ein anderes Preismodell, eine andere Nutzenargumentation oder einen neuen Wirksamkeitsnachweis zu überprüfen.

Stellt sich in den Interviews heraus, dass die Innovation kein Problem löst, was leider häufiger der Fall ist, ist dieser Strategieprozess zu Ende.

2	4
1	3

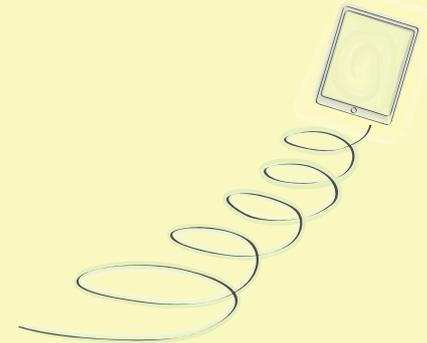
FELD 2 „LEISTUNG SUCHT NUTZER“

In Phase II haben wir unsere größte Spezialisierungschance identifiziert. Das war die im Bewertungsportfolio „Zahlungsbereitschaft vs. Erreichbarkeit“ am besten bewertete Bedarfsgruppe. Als Erstes finden wir heraus, ob diese Bedarfsgruppe den vermuteten Engpass hat, den wir mit unserer Innovation lösen wollen. In den Bedarfsgruppeninterviews müssen wir aber sehr achtsam sein und nicht direkt unsere Innovation anbieten. Es gilt zuerst einmal herauszufinden, ob es das vermutete Problem überhaupt gibt. Gibt es das Problem weder bei dieser noch bei einer der anderen, als „Spezialisierungschancen“ bewerteten Bedarfsgruppen, ist dieses Strategieprojekt hier zu Ende.

Keine alleinstellende Innovation ohne Iteration!

Gerade in dieser Phase gibt es „kleine“ und gegebenenfalls auch große, phasenübergreifende Iterationsschleifen. Die kleinen sind das iterative Auswerten der geführten Bedarfsgruppeninterviews und Bedarfsgruppentests – wir prüfen, am besten nach jedem Gespräch, ob die Interviewfragen oder der Prototyp auf Basis der gewonnenen Erkenntnissen anzupassen sind.

Haben wir schon alle Spezialisierungschancen aus Phase II bearbeitet und keinen Engpass gefunden? Dann müssen wir weiter im Prozess zurück und uns neue Spezialisierungschancen erarbeiten.



Sind wir sicher, dass es das Problem aus Sicht des Gesprächspartners gibt, können wir später im Gespräch unsere Innovation als Lösung anbieten. Wird sie direkt vom Gegenüber angenommen, sehr gut. Ansonsten müssen wir auch hier herausfinden, was zu verbessern ist. Falls das keine Marginalien sind, gehen wir sie in „Prozessschritt III.2: Innovation – ‚Nicht vertracktes‘ Problem“ an. Zusätzlich klären wir im Interview die Zahlungsbereitschaft, ob unsere Nutzenargumentation zieht und ob man von der Wirksamkeit überzeugt ist.

Muss die Innovation nicht weiterentwickelt werden, geht es mit den Bedarfsgruppentests weiter.

In den Bedarfsgruppentests holen wir uns Rückmeldungen zur weiterentwickelten Innovation (falls Weiterentwicklungen notwendig waren) und zu anderen Fragen ein: beispielsweise zur geplanten Preisgestaltung oder zur Art der Wirksamkeitsnachweise. Unabhängig davon bringt das Bedarfsgruppeninterview noch weitere Erkenntnisse. Wir lernen direkt, wie wir in Kontakt mit der neuen Bedarfsgruppe kommen, und wir erfahren, ob die Chemie stimmt.

2	4
1	3

FELD 3 „NEUES FÜR DIE KUNDEN“

Hier starten wir mit den erfolgversprechendsten Spezialisierungschancen aus Phase II. Das sind maximal drei vermutete Engpässe unserer Bedarfsgruppe. Für eine Spezialisierungschance müssen wir uns aber nach den Bedarfsgruppeninterviews entscheiden – das können wir u. a. mit dem Bewertungsportfolio „Zahlungsbereitschaft vs. Problemlösefähigkeit“ machen. Mit der ausgewählten Chance durchlaufen wir alle weiteren Prozess- und Arbeitsschritte dieser Phase bis gegebenenfalls auf „Prozessschritt III.3: Innovation – ‚Vertrackter‘ Engpass“. Dieser wird nur bearbeitet, wenn die Lösung des Engpasses ein echt „vertracktes“ Problem ist.

2	4
1	3

FELD 4 „AUF ZU NEUEN UFERN!“

Im Grunde haben wir hier dieselbe Aufgabe wie in Feld 3. Wir haben aus vielen Spezialisierungsideen die erfolgversprechendsten Chancen ausgewählt. Allerdings gibt es zwei Unterschiede zu Feld 3. Erstens hatten wir noch keinen Kontakt zur Bedarfsgruppe. Demnach ist der Grad der Unsicherheit, bezogen auf die vermuteten Engpässe, deutlich höher. Und wir betreten unter Umständen mit der Problemlösung Neuland. Es kann also gut sein, dass wir den Engpass gar nicht mit unseren Stärken und Ressourcen gelöst bekommen. Alles in allem ist das Risiko, dass die Spezialisierungschance zu keinem tragfähigen Spezialgebiet führt, deutlich höher als im Feld 3.

2	4
1	3

6.3.2 PROZESSSCHRITT III.1: BEDARFSGRUPPENINTERVIEWS

Bis jetzt vermuten wir nur Engpässe bei unserer Bedarfsgruppe, egal ob wir dafür schon eine Lösung bzw. Innovation haben (Feld 1 und 2) oder ob wir noch eine Innovation entwickeln müssen (Feld 3 und 4). Wir wissen es aber nicht. Genau an dieser Stelle unterscheidet sich Spinnovation wesentlich von den meisten anderen Strategiemethoden. Denn damit werden fast immer Strategien auf Vermutungen aufgebaut. Selbst die Ergebnisse eines mehrstufigen und gründlichen Analysierens von Zahlen über Marktgröße, Marktanteile, Nachfragepotenziale etc. sind nichts anderes als

durch die vordergründige Objektivität von Zahlen getarnte Vermutungen. Das soll jetzt aber nicht unser Thema sein. Vielmehr wollen, nein, wir müssen für eine erfolgversprechende Strategie aus diesen Vermutungen belastbare Erkenntnisse machen – und zwar durch direkte Rückmeldungen der Bedarfsgruppen. Und dazu, nichts anderes hilft, müssen du und dein Strategieteam raus aus eurem Unternehmen, „in den Markt“, und mit Menschen aus eurer Bedarfsgruppe sprechen. Halt

