

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 [Leseprobe](#) 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.

Spinnovation

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Spinnovation
Intelligent spezialisieren
Kraftvoll innovieren
Alleinstellung neu entwickeln

von

Karlheinz Venter

und

Dr. Kerstin Friedrich

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

mit Illustrationen von

Joy Seibert

Verlag Franz Vahlen München

Karlheinz Venter ist Mitgründer und mitgeschäftsführender Gesellschafter der Strategieberatung HILLVENTER GmbH in Darmstadt.

Der Physiker und Wirtschaftsingenieur war viele Jahre im Mittelstand und in mittelständisch geprägten Konzernen tätig. In diesem Umfeld kennt der ehemalige Topmanager die Herausforderungen der Strategieentwicklung und -umsetzung genau so, wie die Schwierigkeiten einer effektiven Mitarbeiterführung. Sein Spezialgebiet sind neben Management- und Führungssystemen, in denen sich Menschen selbstmotiviert und selbstgesteuert mit ihrem vollen Leistungspotential einbringen, vor allem erfolgversprechende Strategie- und Innovationsmethoden. Als Berater gibt er sein Wissen und seine Erfahrungen weiter, wie man in unserer komplexen, volatilen und digitalisierten Welt Strategie und Unternehmenskultur verbindet und die Profitabilität und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichert. Karlheinz Venter ist verheiratet und Vater zweier Töchter.

Dr. Kerstin Friedrich gilt als führende Expertin auf ihrem Spezialgebiet, der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS). Sie hat das strategische Handwerkszeug direkt von dem EKS-Begründer Wolfgang Mewes erlernt, und hat über viele Jahre sein publizistisches Erbe gepflegt. Friedrich hat diverse Business-Bestseller geschrieben und hat mit unzähligen mittelständischen Unternehmen ganzheitliche Spezialisierungsstrategien entwickelt. Im Jahr 2016 hat sie mit dem Unternehmer Timo Kaapke die GoGREAT-Community gegründet. Dort unterstützen sich Unternehmen gegenseitig darin, ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen. Dazu liefert die Community Systeme, Prozesse und Plattformen, mit deren Hilfe ausnahmslos alle Mitarbeiter im Arbeitsalltag intelligente und kreative Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten können. Mehr Informationen: www.friedrich-strategie.de, www.gogreat.de.

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5524 3

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Himmer GmbH

Steinerne Furt 95, 86167 Augsburg

Umschlaggestaltung: Joy Seibert

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

VORWORT

Die Idee zu diesem Buch entstand aus der Frage, warum die nachweislich erfolgreiche Methode „Engpasskonzentrierte Strategie“ (EKS) vor allem im Mittelstand kaum noch bekannt und verbreitet ist. Und das, obwohl beispielsweise Hermann Simon in seinem Buch „Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ ausgeführt hatte, dass die Engpasskonzentrierte Strategie erstaunlich oft bei den Hidden Champions eingesetzt wurde. Warum gerät also diese Methode im Mittelstand immer mehr in Vergessenheit? Das hat unserer Meinung nach mehrere Gründe.

Die Engpasskonzentrierte Strategie ist eine Spezialisierungsstrategie und Spezialisierung wird im betriebswirtschaftlichen Kontext sehr kritisch gesehen. Spezialisierung ist, entgegen unserer Überzeugung und unserer Erfahrungen, scheinbar risikobehaftet. Und Spezialisierung widerspricht der Intuition der meisten Manager, sich möglichst viele Geschäfts- und Umsatzoptionen offen zu halten.

Zusätzlich ist die Engpasskonzentrierte Strategie mit ihren vier allgemeingültigen Prinzipien eine übergeordnete Methode und selbst nicht spezialisiert genug. Das liegt daran, dass sich die EKS sehr erfolgreich auf berufliche Karrieren, auf freiberufliche Tätigkeiten, auf kleine und auch auf mittelständische Unternehmen anwenden lässt – völlig unabhängig von den jeweiligen persönlichen Fähigkeiten, Dienstleistungen, Produkten oder Branchen. Somit gibt es für die EKS nicht die eine, eng definierte Zielgruppe, die sie selbst von ihren Anwendern fordert – eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Spezialisierung.

Dazu kommt, dass die Sprache der EKS wenig „betriebswirtschaftlich“ ist und nicht mit Managern aus dem Mittelstand „spricht“.

Methodisch wurde die EKS, seit sie von Prof. Wolfgang Mewes in den 70iger-Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt und formuliert wurde, nicht wesentlich erweitert. Es fehlen beispielsweise neuere Methoden im Innovationsprozess oder für das Einbinden der Mitarbeiter in den Strategieprozess. Sie bietet auch keine Antworten darauf, wie Widerstände gegen Veränderungen im Unternehmen, die immer bei der Strategieumsetzung entstehen, zu überwinden sind.

Nach der Analyse der eingangs formulierten Fragestellung schloss sich unmittelbar die Frage an, was zu tun ist, um „Spezialisierung“ als eine ausgesprochen erfolgversprechende Strategiemethode wieder salonfähig und zukunftsfähig zu machen.

Mit unserer Erfahrung aus hunderten Beratungsprojekten und aus vielen Jahren im Management von mittelständischen Unternehmen haben wir die Entwicklung von Spezialisierungsstrategien mit uns bekannten, praktischen und praxiserprobten Methoden verbunden, und daraus eine neue Strategiemethode entwickelt – „Spinnoation“.

Spinnoation zeichnet sich durch die Kombination dreier besonderer Elemente aus:

- Strategieentwicklung und -umsetzung geschehen gleichzeitig, dabei führt Spinnoation zu einzigartigen Leistungen gegenüber Kunden und verbessert unmittelbar die Unternehmenskultur.
- Die Strategie wird nicht mehr durch Zahlen- und Marktanalysen in internen Meetings und mit Beratern gefunden, sondern unter Einbeziehung der Mitarbeiter und in enger Abstimmung mit den (potenziellen) Kunden.
- Die Strategieentwicklung und vor allem auch die Umsetzung werden durch Elemente des Teamsports organisiert oder neudeutsch „gamifiziert“. Der einhergehende Changeprozess gelingt damit spielerisch.

Spinnovation stellt gezielt die Bedürfnisse von Menschen in den Mittelpunkt und basiert auf einem Menschenbild nach neuesten psychologischen Erkenntnissen. Spinnovation kommt ohne mathematische Modelle und Beratersprache aus, sie ist hundertprozentig „bullshit-frei“.

Unserer Erfahrung nach ist alles, was es für eine erfolgreiche Strategieentwicklung und -umsetzung braucht, im Unternehmen und seinem Umfeld bereits vorhanden. Mit Spinnovation gelingt es, das Wissen und die Ideen freizulegen, diese intelligent zu innovativen Lösungen zu kombinieren und das neu entwickelte Geschäftsmodell erfolgreich zu realisieren.

Dabei ist Spinnovation kein weiterer theoretischer Ansatz, sondern eine Methode mit hoher praktischer Relevanz und unmittelbarer Anwendbarkeit – also eine Methode für die Macher aus dem Mittelstand.

Oberursel, Dünsen im Oktober 2017

Karlheinz Venter, Dr. Kerstin Friedrich

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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 „Spinnoovation“	52
5.1 Spinnoovation – Spezialisierung und Innovation	52
5.2 Die Grundlagen von Spinnoovation	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 Spinnoovation-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 Spinnoovation-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 Strategieteam.	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

