

Claude Diderich

Strategieentwicklung mit Design Thinking

Mit Innovation zu
Wettbewerbsvorteilen



Springer Gabler

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

1	Wieso es einen neuen Ansatzes bei der Strategieentwicklung braucht.	3
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
2	Schlüsselerkenntnisse, welche Design Thinking für die Strategieentwicklung wertvoll machen.	17
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
3	Der Geschäftsmodell-Bezugsrahmen als gemeinsame Sprache	33
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 des detaillierten Geschäftsmodell-Bezugsrahmens	47
	Literatur.	50
 Teil II Ein strukturierter Ansatz zur Strategieentwicklung		
4	Ein gemeinsames Verständnis der Herausforderung bei der Strategieentwicklung gewinnen	53
4.1	Projektierung	54
4.1.1	Identifizierung der wichtigsten Interessenvertreter 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
5	Ein neuartiger Strategieentwicklungsprozess auf der Grundlage von Design Thinking	69
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

6	Auswirkungen des Branchenumfeldes auf die Strategie verstehen . . .	85
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
7	Mit einem konkreten strategischen Fokus anstelle einer abstrakten Vision beginnen	101
7.1	Herleitung des strategischen Fokus durch Anwendung 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 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

8	Erkenntnissen durch Beobachtung der Zielkunden in ihrem natürlichen Umfeld gewinnen	119
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 strategischer Fokus.	126
8.4.2	Zielpopulationen für Strategien mit Angeboten als strategischer Fokus.	127
8.4.3	Zielpopulationen für Strategien mit Fähigkeiten als strategischer Fokus.	127
8.4.4	Zielpopulationen für Strategien mit Finanzen als 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
9	Mit Lernen Zielgruppen und ihrer Aufgaben verstehen.	139
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 Gewinnung von Wissen	146
9.5	Formulierung und Validierung von Annahmen	149
9.6	Zeitplan und erforderliche Fähigkeiten	150
	Literatur.	151
10	Die Strategie durch Gestaltung von Geschäftsmodell-Prototypen entwickeln	153
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
11	Unsicherheit durch experimentelle Validierung managen	175
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

12	Mit Erkenntnissen aus der Spieltheorie im Wettbewerb erfolgreich sein	193
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 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 wettbewerblichen 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
13	Grundlagen für die Strategieumsetzung mittels auf die Interessengruppen ausgerichtete Kommunikation schaffen.	215
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
	Stichwortverzeichnis.	231

Teil I

Konzepte und Theorien zur innovativen Strategieentwicklung

Wieso es einen neuen Ansatzes bei der Strategieentwicklung braucht

1

Wer erinnert sich noch an Blockbuster? In den 1990er-Jahren war Blockbuster in den Vereinigten Staaten von Amerika Marktführer im Bereich des Filmverleihs. Das Unternehmen hatte ein gutes Verständnis dafür, wie Kunden Filme ausleihen, nämlich aufgrund von Impulsen. Darüber hinaus verfügte es über solide Ressourcen, Videos über ein großes Filialnetz an Kunden auszuleihen und durch die Erhebung einer Leihgebühr Einnahmen zu erzielen. Die Strategie des Unternehmens wurde mit einem traditionellen, rückwärtsgerichteten analytischen Ansatz entwickelt, was zu einem soliden, über viele Jahre hinweg tragfähigen Geschäftsmodell führte. Dennoch musste Blockbuster im Jahr 2010 Insolvenz anmelden. Was war schiefgelaufen? Die einfache Antwort auf diese Frage lautet: Netflix. Aber das ist zu kurz-sichtig. Blockbuster hat es versäumt das sich verändernde Umfeld zu erkennen und seine Strategie entsprechend anzupassen.

Netflix wählte einen anderen Ansatz für die Strategieentwicklung (Shih & Kaufman, 2014). Anstatt sich auf einen analytischen, rückwärtsgewandten Ansatz zur Strategieentwicklung zu verlassen, begann das Unternehmen mit der Beobachtung, wie Kunden Filme ausleihen und mit welchen Problemen sie dabei konfrontiert sind. Sie stellten fest, dass ein zentrales Leiden für viele Kunden die von Blockbuster erhobenen Verspätungsgebühren waren. Verspätungsgebühren machten einen erheblichen Teil der Einnahmen im Geschäftsmodell von Blockbuster aus. Netflix hat daraufhin versucht, die Ursachen für diese Verspätungsgebühren zu ermitteln. Warum wurden die Kunden mit Verspätungsgebühren konfrontiert? Was waren die Gründe wieso die Kunden die ausgeliehenen Filme nicht rechtzeitig zurückzugeben? Und, was noch wichtiger ist, wie könnte dieses Leiden beseitigt werden? Die Antwort auf diese Frage lautete: „Zeitmangel für die rechtzeitige Rückgabe der ausgeliehenen Filme“. Netflix löste dies durch eine Rückversandlösung anstelle einer persönlichen Rückgabe der Filme.

Der Versand großer VHS-Kassetten war mühsam und teuer. Also suchte Netflix nach einer Alternative. Obwohl vielversprechend, war die Live-Streaming-Technologie über das Internet zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgereift. Das

Unternehmen suchte nach einem alternativen Medium für den Filmversand und entdeckte Anfang 2000 die DVD als aufstrebende Technologie. Nachdem Netflix das Größenproblem beim Versand gelöst hatte, indem es die VHS-Kassetten durch DVDs ersetzte, stand es vor einer weiteren Herausforderung. Noch hatte nicht jeder Haushalt einen DVD-Player. Auch hier passte Netflix seine Strategie an, indem es sich auf die Kunden konzentrierte, die kürzlich einen DVD-Player gekauft hatten.

Eine weitere Herausforderung, die sich aus dem allgemeinen Geschäftsmodell des Filmverleihs ergab, bestand darin, dass zwar viele Filme zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbar waren, aber nur eine kleine Anzahl von Filmen, die Blockbuster, aktiv gesucht und ausgeliehen wurden. Dies führte häufig dazu, dass Blockbuster-Filme nicht verfügbar waren, was zu unzufriedenen Kunden führte. Anstatt die Anzahl der verfügbaren Kopien von Blockbuster-Filmen zu erhöhen, was sehr kostspielig gewesen wäre, hat Netflix eine andere Idee ausprobiert. Wenn ein gewünschter Blockbuster-Film nicht zum Verleih verfügbar war, schlug Netflix eine zweitbeste Alternative vor, die auf einem gründlichen Verständnis der Vorlieben des Kunden beruhte. Zu diesem Zweck wurde eine Datenbank mit Filmbewertungen entwickelt und Algorithmen zum Musterabgleich mittels künstliche Intelligenz eingesetzt, um potenzielle Filmalternativen zu ermitteln. Durch iteratives Lernen konnten die Algorithmen im Laufe der Zeit verfeinert werden, was zu einer Optimierung der vorrätig zu haltenden Filme führte.

Ein weiteres Problem, mit dem Netflix bei Versand konfrontiert war, war die Verzögerung bei der Zustellung per Post. Anstatt zu einem Filmverleiher zu gehen und mit dem gewünschten Film nach Hause zu kommen, mussten die Kunden warten, bis der Postdienst die bestellte Film-DVD zustellte. Um diesen Nachteil zu beheben, führte Netflix ein optimiertes, hubbasiertes Lieferkettenmanagement ein, das die Lieferung von Leihfilmen beschleunigte. Netflix dachte über den Tellerrand hinaus und entwickelte ein abonnementbasiertes Preismodell, das auf der Fähigkeit beruhte, die Filmpräferenzen der Kunden vorherzusagen. Das bedeutet, dass die Filme auf der Grundlage der ermittelten Kundenpräferenzen versendet werden können, ohne dass die Kunden eine Bestellung aufgeben müssen, wodurch der gesamte Prozess wesentlich effizienter wurde.

Im weiteren Verlauf führte Netflix Video-on-Demand ein und kam vor kurzem zu dem Schluss, dass es eigene Inhalte wie *House of Cards*, *Orange is the New Black*, *Narcos* oder *The Crown* produzieren muss, um sich von der Konkurrenz abheben zu können. Man darf gespannt sein, was die nächste strategische Anpassung sein wird, die Netflix vornehmen wird, um den veränderten Kundenbedürfnissen und technologischen Innovationen gerecht zu werden.

Die meisten der von Netflix getroffenen strategischen Entscheidungen wären mit herkömmlichen analytischen Strategieentwicklungsverfahren nicht möglich gewesen. Erfolgreiche Strategieentwicklungsmethoden müssen mit einem sich schnell verändernden Umfeld zurechtkommen. Sie müssen zukunftsorientiert und nicht rückwärtsgewandt sein. Sie erfordern auch ein hervorragendes Verständnis der Kundenbedürfnisse, ihrer empfundenen Leiden und angestrebten Vorteile. Forschungsbasierte, nach innen gerichtete, analytische Ansätze werden der Dynamik beider Bereiche nicht gerecht. Ein Paradigmenwechsel ist erforderlich. Bevor ich eine Lösung für die Herausforderungen bei der Strategieentwicklung beschreibe, möchte ich zunächst beschreiben, was Strategie ist und was nicht.

1.1 Strategie verstehen

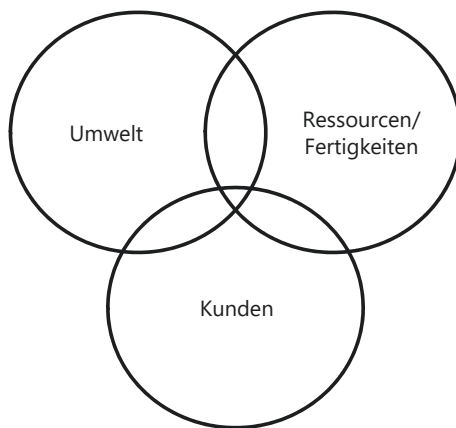
Im Laufe der Zeit haben sich drei komplementäre Arten von Strategieansätzen durchgesetzt: die umweltbezogenen Strategieansätze, die fähigkeits- und ressourcenbezogenen Strategieansätze und die kundenorientierten Strategieansätze. Abb. 1.1 veranschaulicht die drei Ansätze und zeigt, wie sie sich gegenseitig ergänzen.

1.1.1 Traditionelle Definitionen von Strategie

Für Porter (1985) geht es bei Strategien darum, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und zu nutzen. Wettbewerbsvorteile können entweder durch Kostenführerschaft oder durch Differenzierung erzielt werden. Formal gesehen bedeutet die Entwicklung einer Strategie die Festlegung einer bestimmten Konfiguration der Wertschöpfungskette, die einzigartig und auf Dauer tragfähig ist und ein Angebot bereitstellt, das von Konkurrenten nicht leicht kopiert werden kann. Bei der Strategie geht es um Wahlmöglichkeiten, um Kompromissentscheidungen im Wettbewerb (Porter, 1996). Porters Definition von Strategie ist eine Kombination aus einem umweltbezogenen Ansatz, wie z. B. sein fünf Kräfte -Modell,¹ und einem fähigkeitsbasierten Ansatz, z. B. durch die Konzentration auf das Konzept der Wertschöpfungskette. Der Prozess ist analytisch und konzentriert sich auf konvergentes Denken.

Barney (1991, 2001a, b) verfolgt einen anderen Ansatz. Er definiert Strategie als die Nutzung der Ressourcen eines Unternehmens und der damit verbundenen internen Stärken, um Chancen in der Umwelt auszuschöpfen und externe Bedrohungen zu neutralisieren. Der SWOT-Analysebezugsrahmen² ist das Kernstück der Ent-

Abb. 1.1 Strategieansätze, die sich auf drei komplementäre Elemente konzentrieren



¹Die fünf Kräfte sind (1) der Wettbewerb in der Branche, (2) potenzielle neue Marktteilnehmer, (3) die Macht der Anbieter, (4) die Macht der Käufer und (5) die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienstleistungen.

²SWOT-Stärke-Schwäche-Chance-Bedrohung.

wicklung solcher Strategien. Ihr Erfolg basiert auf der effektiven Zuordnung von Ressourcen zu Chancen. Solche Strategien werden als ressourcenbasiert bezeichnet.

Mintzberg (1978, 1994; Mintzberg et al., 1988), ein weiterer wichtiger Strategiewissenschaftler, definiert Strategie als eine Folge von Managemententscheidungen und -maßnahmen, die manchmal absichtlich und manchmal zufällig sind. Strategische Entscheidungen beruhen auf der Intuition und Kreativität des Managements und nicht auf analytischem Denken. Mintzberg schlägt einen prozessorientierten Ansatz vor, welcher auf Kreativität fokussiert und zu einer integrierten Sichtweise des Unternehmens führt.

Eine Gemeinsamkeit dieser Definitionen von Strategie ist, dass sie die Kunden und ihre Bedürfnisse nicht als zentrales Element sehen. Die Erfüllung von Kundenbedürfnissen wird als Konsequenz strategischer Entscheidungen und nicht als deren Motor angesehen.

1.1.2 Strategie aus der Sicht des Designers

Traditionelle Strategieentwicklungsprozesse sind analytisch, linear, problemorientiert und rückwärtsgewandt. Sie zielen darauf ab, das Bekannte durch Anwendung analytischer und quantitativer Ansätze zu nutzen. Die Analyse wird oft an Berater ausgelagert. Im Gegensatz dazu sind Designer kreativ, iterativ, lösungsorientiert und zukunftsorientiert. Ihr Ziel ist es, bestehende Bedingungen in neue umzuwandeln, um zukünftige Verbesserungen zu erreichen. Sie gehen bei der Problemlösung vom Standpunkt des Endnutzers aus und fordern kreative Lösungen, indem sie ein tiefes Verständnis für unerfüllte Bedürfnisse entwickeln. Designer helfen bei der Strukturierung der Strategie, indem sie Kunde einbeziehen, Empathie kultivieren und individuellen Ziele auf gemeinsame Ergebnisse ausrichten (Mootee, 2013). Designer stellen echte Menschen und nicht Statistiken in den Vordergrund. Designer betonen die Bedeutung der Erkundung des Unbekannten, indem sie sich auf qualitative und einfühlsame Ansätze konzentrieren. Designer beziehen alle Interessengruppen in die Gestaltung mit ein. Dies macht ihren Ansatz zu einer soliden Alternative für die Strategieentwicklung.

Die Design Thinking-Methode formalisiert die Strategieentwicklung, indem sie einen *Strategieentwicklungsprozess* ermöglicht, der durch eine gemeinsame Sprache unterstützt wird und vier Schlüsselfragen beantwortet:

- (1) Welche Kundenbedürfnisse, empfundene Leiden und angestrebte Nutzen werden derzeit angesprochen oder nicht angesprochen, und welche Kunden werden nicht bedient?
- (2) Wie können die ermittelten Bedürfnisse und Probleme so gelöst werden, dass die Kunden bereit sind, dafür zu zahlen?
- (3) Welche besonderen Fähigkeiten und Ressourcen sind erforderlich, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bei der Erfüllung der gegebenen Versprechen, d. h. bei der Erfüllung der festgestellten Bedürfnisse, zu erzielen?
- (4) Wie stellt die Strategie sicher, dass nachhaltige Gewinne erzielt werden können?

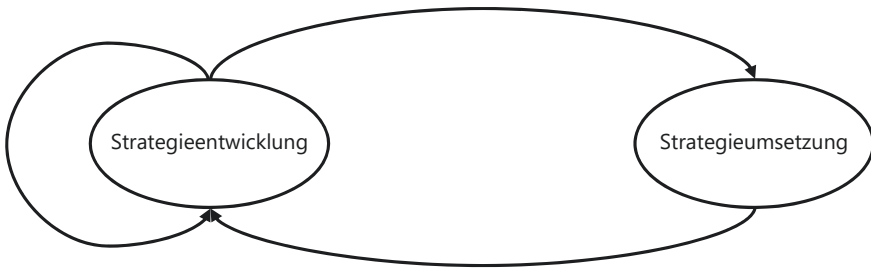


Abb. 1.2 Iteration zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung

Im Gegensatz zu anderen Strategieansätzen konzentriert sich die Strategieentwicklung mit Design Thinking auf die *Schaffung eines differenzierten und nachhaltigen Mehrwerts für die Kunden*. Bei der Strategieentwicklung geht es um Entscheidungen, was tun und was lassen, wem dienen und wem nicht dienen. Es geht darum, in einem gegebenen Umfeld sich von der Konkurrenz abzuheben und den Kunden einen Mehrwert zu liefern. Strategie ist das Ziel, das ein Unternehmen erreichen will, und nicht der Weg dorthin. Die Strategieentwicklung, d. h. die Bestimmung des Ziels, ist von der Strategieumsetzung, d. h. dem Weg dorthin, zu trennen, wie in Abb. 1.2 dargestellt. Bei der Strategieentwicklung geht es nicht um Planung. Noch viel weniger geht es um die Entwicklung eines Business Cases. Einige der größten Unternehmen haben sich der Design Thinking-Methode zugewandt, um mit Veränderungen umzugehen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (Mootee, 2013).

1.1.3 Eine kundenfokussierte Definition von Strategie

Strategie wird in diesem Buch definiert als die Kombination aus einem *strategischen Fokus*, d. h. einem Wertschöpfer, einem *Geschäftsmodell*, das beschreibt, wie das Unternehmen für seine Kunden und andere Interessenvertreter Mehrwert generieren möchte, und einem Ansatz zur Differenzierung, der sich auf die *Positionierung im Wettbewerb* konzentriert.

$$\text{Strategie} = \text{strategischer Fokus} + \text{Geschäftsmodell} + \text{Wettbewerbspositionierung}$$

Der strategische Fokus definiert das Big Picture. Das Geschäftsmodell befasst sich damit, wie das Unternehmen einen Mehrwert schafft und liefert, indem es sich auf die Bedürfnisse der Kunden fokussiert und mit Partnern und Lieferanten zusammenarbeitet. Die Wettbewerbspositionierung befasst sich mit dem Wettbewerbsumfeld und definiert, wie das Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile nutzen will, um erfolgreich zu sein. Aber wie kann man eine solche Strategie entwickeln?

1.2 Traditionelle Prozesse der Strategieentwicklung

Zum besseren Verständnis der Herausforderungen, die sich bei der Anwendung traditioneller Verfahren zur Entwicklung erfolgreicher Strategien stellen, gebe ich einen Überblick über die bekanntesten Strategieentwicklungsansätze und zeige ihre Stärken und Schwächen in einem sich rasch verändernden Unternehmensumfeld auf. In der akademischen Literatur zum Thema Strategie wird im Wesentlichen zwischen zwei Arten von Strategieschulen unterschieden: der *präskriptiven Schule* und der *deskriptiven Schule*.

1.2.1 Präskriptive Schulen

Die älteste präskriptive Schule ist die *Designschule*, die von Chandler (1962), Ansoff (1965) und Andrews (1971) vertreten wird. Die präskriptive Designschule hat nichts mit Design Thinking zu tun. Beide Konzepte müssen nicht vermischt werden. Die präskriptive Designschule konzentriert sich auf die Anpassung interner Fähigkeiten an externe Chancen. Die wichtigste Methode welche verwendet wird, ist die SWOT-Analyse. Die Strategieentwicklung ist die Aufgabe der Unternehmensleitung, des CEOs oder des Vorstandes. Die Strategieentwicklung wird von der Strategieumsetzung getrennt und einfach und informell gehalten.

Die zweite präskriptive Schule, die *Planungsschule*, welche von Steiner (1979) vertreten wird, sieht die Strategieentwicklung als einen analytischen, linearen und konvergenten Prozess. Sie stützt sich in erster Linie auf die strategische Planung, d. h. auf die Art und Weise, wie die Wertschöpfungskette eines Unternehmens konfiguriert wird und wie die Ressourcen zugewiesen werden, und zwar auf der Grundlage einer Reihe von strategischen Vorgaben. Im Gegensatz zur Designschule betrachtet die Planungsschule die Strategieentwicklung als einen Bottom-up-Prozess, der die Linienmanager mit einbezieht.

Die dritte präskriptive Schule, die hauptsächlich durch die Arbeit von Porter in seinen beiden bahnbrechenden Büchern *Competitive Strategy* (Porter, 1980) und *Competitive Advantage* (Porter, 1985) geprägt wurde, wird als *Positionierungsschule* bezeichnet. Sie konzentriert sich auf den Kontext und verwendet Methoden wie das fünf Kräfte-Modell. Sie basiert nicht auf Prozessen oder Planung. Sie definiert Strategie als Auswahl aus einer begrenzten Anzahl von Wettbewerbspositionen und Umsetzung der dahinterstehenden Geschäftslogik.

1.2.2 Deskriptive Schulen

Die *deskriptiven Schulen* der Strategieentwicklung legen mehr Wert auf den Inhalt als auf den Prozess. Sie konzentrieren sich darauf, was die Strategie darstellt, und nicht darauf, wie sie hergeleitet wird. Es lassen sich mindestens sieben verschiedene deskriptive Schulen unterscheiden.

Die *kognitive Schule* definiert Strategie mittels Untersuchung, wie Menschen Datenmuster wahrnehmen und Informationen verarbeiten. Sie konzentriert sich darauf, was im Kopf der Strategieentwickler vorgeht und wie Informationen zu Erkenntnissen verarbeitet werden.

Die *unternehmerische Schule* definiert den Strategieprozess als einen visionären Prozess, der im Kopf eines charismatischen Unternehmers abläuft. Sie betont die angeborene Natur der wichtigsten Bausteine der Strategieentwicklung, d. h. Intuition, Urteilsvermögen, Weisheit, Erfahrung und Erkenntnisse. Es gibt drei große Unterschulen (Ott et al., 2017): diejenigen, die Strategie durch Handeln und Lernen aus Erfahrung definierend, diejenigen, die Strategie durch Denken, indem sie ein ganzheitliches Verständnis schaffen, definieren und diejenigen, die Strategie als iteratives Handeln und Denken definieren.

Die Befürworter der *lernenden Schule* definieren die Strategie anhand dessen, was im Laufe der Zeit funktioniert hat und was nicht. Sie beziehen die gewonnenen Erkenntnisse in die Gesamtstrategie mit ein. Das zugrundeliegende Prinzip der lernenden Schule ist, dass die Welt zu komplex ist, als dass eine Strategie auf einmal entwickelt werden könnte. Daher entwickelt sich die Strategie eines Unternehmens in kleinen Schritten, während die Strategen des Unternehmens lernen.

Wissenschaftler, die der *politischen Schule* angehören, sehen die Strategie als das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen den Machthabern innerhalb des Unternehmens und mit externen Interessengruppen.

Die Strategieformulierung wird in der *kulturellen Schule* als ein grundsätzlich kollektiver und kooperativer Prozess definiert, an dem verschiedene Gruppen und Abteilungen des Unternehmens beteiligt sind. Die Strategie wird als Ergebnis einer Reflexion über die Unternehmenskultur der Organisation gesehen.

Die *ökologische Schule* definiert die Strategie als Antwort auf die Herausforderungen, die durch das externe Umfeld auferlegt werden. Das Umfeld spielt eine aktive Rolle in der Strategie selbst. Es bildet die Grundlage für jede strategische Entscheidung.

Nicht zuletzt definiert die *konfiguratorische Schule* Strategie als den Prozess der Umwandlung einer Organisation von einer Art von Entscheidungsstruktur in eine andere.

1.3 Herausforderungen der traditionellen Strategieentwicklungsansätze

Bei dem Versuch, Strategieentwicklungsansätze auf der Grundlage traditioneller Strategiekonzepte – ob präskriptiv oder deskriptiv – auf das heutige schnelllebige und sich ständig verändernde Geschäftsumfeld anzuwenden, lassen sich vier zentrale Herausforderungen erkennen:

- (1) *Geschwindigkeit* – Sie sind langsam in der Durchführung.

Die traditionellen Schulen der Strategieentwicklung definieren solide Ansätze für den Strategieentwicklungsprozess. Jedoch werden sie der sich schnell

verändernden Welt nicht gerecht, was vor allem an ihren analytischen Grundlagen liegt. Sie sind langsam, starr und oft sehr ineffektiv.

- (2) *Kundenorientierung* – Sie neigen dazu, sich nicht auf die Kunden, ihre Bedürfnisse, ihre empfundenen Leiden und angestrebten Nutzen zu konzentrieren.

Traditionelle Strategieentwicklungsansätze fokussieren in erster Linie auf die Fähigkeiten des Unternehmens, die der Konkurrenten und die des Umfeldes (Lieferanten, Substitute usw.). Sie verfolgen einen internen Ansatz. Sie stellen das Unternehmen in den Mittelpunkt der Strategie. Sie versäumen es jedoch, sich auf die Kunden und ihre zu erledigenden Aufgaben zu konzentrieren.

- (3) *Komplexität* – Sie sind komplex und für einen nicht strategieerfahrenen Manager oder eine Führungskraft schwer zu verstehen.

Manager tun sich schwer damit, komplexe Strategiebezugsrahmen, wie das fünf Kräfte-Modell von Porter (1979), eigenständig einzusetzen. Es ist falsch zu glauben, dass erfolgreiche Manager notwendigerweise ausgebildete Strategen sind.

- (4) *Outsourcing* – Häufig werden große Teile des Strategieentwicklungsprozesses an Branchenexperten und Strategieberater ausgelagert.

Infolgedessen wird die entwickelte Strategie im Unternehmen nur halbherzig angenommen, was dazu führt, dass sie sich nicht durchsetzt.

Jeder gute Strategieentwicklungsprozess bietet Orientierungshilfen und ist einfach, sowohl in der Sprache als auch in der Methodik. Für eine erfolgreiche Strategieentwicklung müssen sich die Entscheidungsträger auf eine Entdeckungsreise begeben und Erfahrungen machen, die ihre Überzeugungen mit der Außenwelt in Einklang bringen. Die Anwendung der Methodik kann und soll durch einen unabhängigen Methoden- und Moderationsexperten unterstützt werden. Die eigentliche Arbeit der Strategieentwicklung und -validierung muss jedoch von denjenigen Führungskräften durchgeführt, oder zumindest genau überwacht werden, die letztendlich für den Erfolg der Strategie verantwortlich sind.

1.4 Design Thinking als ein Problemlösungsansatz

Ein erfolgreicher *Strategieentwicklungsprozess*, der sich mit den genannten Herausforderungen befasst, muss sechs Hauptmerkmale aufweisen:

- (1) In Übereinstimmung mit der Designschule soll der Strategieentwicklungsprozess *Top-down* erfolgen und mit der Gestaltung und Validierung einer soliden Grundlage beginnen.
- (2) Der Strategieentwicklungsprozess soll einen *agilen*, zeitnahen Ansatz verfolgen, der Verfeinerungen und Anpassungen während des Prozesses zulässt.
- (3) Der Schwerpunkt soll auf der *Gestaltung der Zukunft* anstatt auf der Analyse der Vergangenheit liegen, ungeachtet des Lernens aus historischen Erfolgen und Misserfolgen.
- (4) Um die Akzeptanz und eine spätere erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, sollen alle *Interessengruppen* frühzeitig in den Strategieentwicklungsprozess *einbezogen werden*, insbesondere in die Phase der Validierung.

- (5) Es gibt kein Patentrezept für die Strategieentwicklung. Jeder erfolgreiche Strategieentwicklungsprozess muss verschiedene Arten von Strategien zulassen, d. h. *kundenorientierte* Strategien, *innovationsorientierte* Strategien, *fähigkeitsbasierte* Strategien oder *kostenorientierte* Strategien.
- (6) Und schließlich muss der Strategieentwicklungsprozess die *Zielkunden in den Mittelpunkt* stellen.

Design Thinking ist eine Methode zur Lösung von komplexen Problemen, im Englischen als „wicked problems“³ (Churchman, 1967) bezeichnet, für die es im Vorfeld keine klare Lösung gibt. Sie basiert auf abduktivem Denken.⁴ Sie zielt darauf ab, Lösungen iterativ zu entwerfen und zu validieren, wobei ein vorausblickender Ansatz verfolgt und der Kunde in den Mittelpunkt gestellt wird.

Die Strategieentwicklung weist die vier Merkmale Offenheit, Komplexität, Dynamik und Vernetzung auf, wie sie von Dorst (2015) definiert wurden. Das Problem der Strategieentwicklung ist ein offenes Problem, da seine Grenzen unklar und durchlässig sind. Es gibt nicht die eine beste Lösung. Es ist insofern komplex, als es aus vielen miteinander verknüpften Elementen wie Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten und Regulierungsbehörden besteht. Strategielösungen müssen dynamisch sein, damit sie sich an ein sich immer schneller veränderndes Umfeld anpassen können. Um sich den Herausforderungen der Strategieentwicklung zu stellen, muss ein Netzwerk von Interessengruppen berücksichtigt werden, die sich gegenseitig beeinflussen, anstatt sich auf eine einzelne Person oder Gruppe zu konzentrieren. Design Thinking in Kombination mit dem Geschäftsmodell-Bezugsrahmen und der Spieltheorie bietet einen soliden Ansatz für die Entwicklung zuverlässiger Strategien. Darüber hinaus ist die Einbindung der Interessenvertreter in den gesamten Strategieentwicklungsprozess der Schlüssel zum Erfolg. Strategieentwicklung muss zu einer Denkweise werden und nicht zu einer verfahrenstechnischen Übung (Bradley et al., 2011).

1.4.1 Die Design Thinking-Methode

Design Thinking ist eine abduktive Methode zur Problemlösung, welche die Vorteile von Gestalten und Denken kombiniert. Sie hat ihre Wurzeln im Architektur- und Industriedesign. Der ihr zugrundeliegende Prozess kann durch eine zwei-mal-zwei-Matrix, wie in Abb. 1.3 dargestellt, beschrieben werden. Die erste Dimension befasst sich mit dem Denkprozess, der divergent oder konvergent sein kann. Die zweite Dimension beschreibt den betrachteten Zeitraum, der entweder auf die Vergangenheit oder auf die Zukunft ausgerichtet ist.

³Ein „wicked problem“ ist ein Problem, für das es keine eindeutige Lösung gibt und das daher nicht mit linearen Problemlösungsmethoden gelöst werden kann. Die Lösung komplexer Probleme erfordert eine kontinuierliche Neuformulierung des Problems.

⁴Abduktives Denken ist eine Form der logischen Schlussfolgerung, bei der zunächst eine Beobachtung gemacht wird, dann die einfachste und wahrscheinlichste Erklärung gesucht wird und diese so lange verfeinert wird, bis die Lösung als stichhaltig angesehen wird.

Im Gegensatz zu anderen Methoden konzentriert sich Design Thinking sowohl auf das Verständnis des Problems als auch auf die Lösungsfindung. Es geht nicht darum, die beste Lösung zu finden, sondern ein Lösung welche erfolgreich ist, auch wenn sie nicht optimal ist. Abb. 1.3 veranschaulicht die vier Schritte, welche die Design Thinking-Methode definieren, wie sie am besten im Strategieprozess anwendbar ist. Sie fasst die Werkzeuge zusammen, die bei jedem der vier Schritte Beobachten, Lernen, Gestalten und Validieren eingesetzt werden. Unterschiedliche Design Thinking-Methoden verwenden unterschiedliche Terminologien für die verschiedenen Schritte oder unterteilen die Aktivitäten auf unterschiedliche Weise. Die zugrunde liegende Philosophie bleibt jedoch dieselbe. In Kap. 2 wird die Design Thinking-Methode genauer untersucht. Es werden verschiedene Varianten von Design Thinking-Methoden aus einer historischen Perspektive betrachtet.

Um nicht wertschöpfende Analysen zu vermeiden, geht Design Thinking agil vor, indem es zum nächsten Schritt übergeht, sobald genügend Erkenntnisse gewonnen wurden. Wenn sich Erkenntnisse aus einem der vorangegangenen Schritte als unzureichend oder falsch erweisen, kehrt Design Thinking zum vorherigen Schritt zurück und ergänzt die fehlenden oder korrigiert die falschen Informationen. Dies ermöglicht ein agiles Vorgehen. Es vermeidet nach Möglichkeit den Einsatz unproduktiver Arbeit.

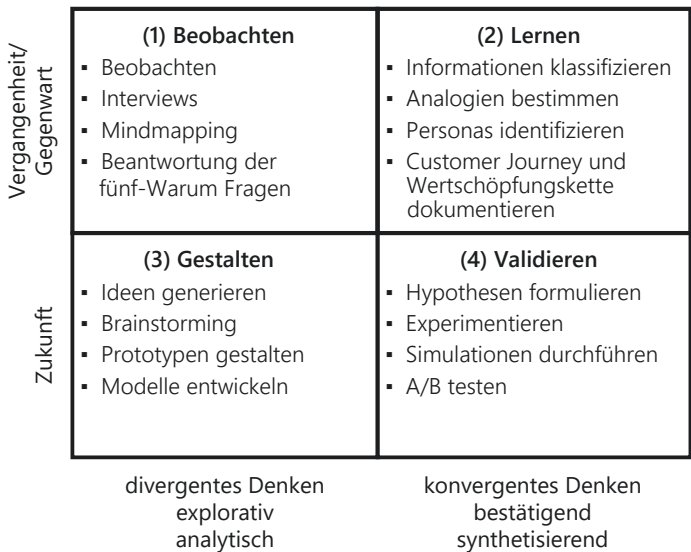


Abb. 1.3 Vier Quadranten, welche die Design Thinking-Methode definieren, einschließlich möglicher Werkzeuge, die bei jedem Schritt verwendet werden können