
Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort von Torsten Toeller | 9 |
| Vorwort von Michael Winter | 11 |
| Vorwort der Autoren | 13 |
| 1 Einführung | 15 |
| 1.1 Disruption gefährdet die Marktführerschaft | 19 |
| 1.2 Die Zukunft des Innovationsmanagements | 21 |
| 1.3 »Ich kenne meine Kunden« | 22 |
| 1.4 In vier Schritten zur Geschäftsmodellinnovation | 23 |
| 2 Die phasenübergreifenden Faktoren | 27 |
| 2.1 Einbindung in die Unternehmensstrategie | 28 |
| 2.1.1 Die Bedeutung der Strategie in einer chaotischen Welt | 30 |
| 2.1.2 Sinn und Unsinn einer digitalen Strategie | 33 |
| 2.1.3 Das Geschäftsmodell in der Strategieentwicklung | 36 |
| 2.1.4 Kontinuierliche Disruptionsanalyse des Geschäftsmodells | 37 |
| 2.1.5 Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung | 38 |
| 2.2 Weiterentwicklung der Unternehmenskultur | 39 |
| 2.2.1 Unternehmenskultur in Familienunternehmen | 40 |
| 2.2.2 Digitale vs. analoge Kultur | 42 |
| 2.2.3 Digital Mindset | 43 |
| 2.2.4 Der Frustfaktor in der Kompetenzentwicklung | 44 |
| 2.2.5 Kommunikation: Schlüsselement der Veränderung | 49 |
| 2.3 Anpassung der Organisationsstruktur | 51 |
| 2.3.1 Kein Patentrezept für die agile Organisation | 52 |
| 2.3.2 Die Organisationsveränderung folgt der Kulturveränderung | 55 |
| 2.3.3 Das Kerngeschäft muss weitergehen | 57 |
| 2.3.4 Organisationale Ambidextrie | 58 |
| 2.3.5 Ausgründungen, Tochterunternehmen oder Beteiligungen? | 59 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3 | Phase I: Die Umweltanalyse als Grundlage künftigen Erfolgs | 69 |
| 3.1 | Digitalisierung: Treiber der Disruption | 71 |
| 3.1.1 | Digitale Technologien kennen | 73 |
| 3.1.2 | Trends verändern die Welt | 76 |
| 3.1.3 | Service- statt Produktfokus | 78 |
| 3.1.4 | Plattformen: disruptive Sahneschnitten | 79 |
| 3.2 | Der Kunde im Mittelpunkt | 81 |
| 3.2.1 | Fakten und Daten statt Annahmen | 82 |
| 3.2.2 | Den Kunden entdecken | 85 |
| 3.3 | Wie disruptiv ist Ihre Branche? | 89 |
| 3.3.1 | Welche disruptiven Wettbewerber gibt es? | 89 |
| 3.3.2 | Kooperation statt Hinterstübchen | 90 |
| 3.3.3 | Prüfen Sie Ihren digitalen Reifegrad | 93 |
| 3.4 | Benchmarking ist zu wenig | 95 |
| 3.4.1 | Geschäftsmodelle des Wettbewerbs analysieren, nicht kopieren | 96 |
| 3.4.2 | Den Benchbreak wagen | 96 |
| 3.5 | Disruptive Komponenten analysieren | 98 |
| 4 | Phase II: Disruptive Ideengenerierung | 107 |
| 4.1 | Branchenlogik brechen | 107 |
| 4.1.1 | Forget Evolution | 109 |
| 4.1.2 | Revolutionize – think pink | 110 |
| 4.1.3 | Das eigene Geschäftsmodell in Zweifel ziehen | 112 |
| 4.2 | Ein digitales Innovationsteam schaffen | 113 |
| 4.2.1 | Teamzusammensetzung und Kompetenzen | 115 |
| 4.2.2 | Freiheit und Unabhängigkeit unerlässlich | 118 |
| 4.2.3 | Support der Geschäftsführung entscheidend | 120 |
| 4.3 | Vom Schmerzpunkt des Kunden zur Idee | 121 |
| 4.3.1 | Das Team ist der bessere Ideenfinder | 121 |
| 4.3.2 | Von 100 auf 3 ist top | 124 |
| 4.3.3 | Das Team setzt schneller und besser um | 125 |
| 5 | Phase III: Disruptive Geschäftsmodellentwicklung | 133 |
| 5.1 | Go Start-up! | 134 |
| 5.1.1 | Build – Measure – Learn | 134 |
| 5.1.2 | Pitch vor der Geschäftsführung | 136 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.1.3 | Mit dem MVP an den Markt | 138 |
| 5.1.4 | Businessplan – es wird ernst | 139 |
| 5.1.5 | Finanzierung disruptiver Geschäftsmodelle | 140 |
| 5.1.6 | Exkurs: Dunkle Wolken am Finanzierungshimmel | 141 |
| 5.2 | Ist Scheitern keine Option? | 143 |
| 5.2.1 | Spielfeld für die Nachfolger | 143 |
| 5.2.2 | Scheitern ist normal | 145 |
| 6 | Phase IV: Geschäftsmodell-Implementierung | 151 |
| 6.1 | Keine Umsetzung ohne die Mitarbeitenden | 152 |
| 6.1.1 | Vertrauen treibt positive Veränderung | 153 |
| 6.1.2 | Digitalteam und Kernorganisation: Win-win | 153 |
| 6.1.3 | Digitalteam: Motor der Kulturentwicklung | 154 |
| 6.1.4 | Konsequenz in der Umsetzung | 156 |
| 6.2 | Ziele und Zahlen | 157 |
| 6.2.1 | Konkret werden mit OKR | 158 |
| 6.2.2 | KPI und OKR: Freunde oder Feinde? | 161 |
| 6.3 | Das Unternehmenscockpit | 163 |
| 6.3.1 | Wertorientierte Unternehmensführung | 164 |
| 6.3.2 | Keine Wirkung ohne Ursache | 164 |
| 6.3.3 | Digitalisierung und Unternehmenssteuerung | 165 |
| 7 | New Leadership | 169 |
| 7.1 | Auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur | 171 |
| 7.1.1 | Der Servant Leader | 172 |
| 7.1.2 | Veränderung Schritt für Schritt | 173 |
| 7.2 | Zum New Leader werden | 178 |
| 7.2.1 | Sich selbst führen | 180 |
| 7.2.2 | Der Unternehmensgarten | 181 |
| 7.3 | Den Change begleiten | 182 |
| 7.3.1 | House of Change | 183 |
| 7.3.2 | Kommunikation und Konsequenz | 186 |
| 7.3.3 | Exkurs: Externe Kommunikation | 189 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 8 | Zukunftsfähig sein und bleiben | 193 |
| 8.1 | Wir brauchen einen Bewusstseinsprung | 194 |
| 8.2 | Das Haus modernisieren | 196 |
| 9 | Schlusswort – Loslassen lernen | 201 |
| | Danke! | 203 |
| | Literaturverzeichnis | 204 |
| | Stichwortverzeichnis | 209 |
| | Die Autoren | 215 |