

Dietmar Grichnik • Oliver Gassmann
Herausgeber

Das unternehmerische Unternehmen

Revitalisieren und Gestalten der Zukunft
mit Effectuation - Navigieren und
Kurshalten in stürmischen Zeiten

Ö Springer Gabler

finhaksverzekhnis

Vorwort	V
--------------------------	----------

Die zehn Gebote unternehmerischen Handelns	IX
---	-----------

Teil I Der unternehmerische Innovationsprozess

1 Effectuation: Gestalten statt Vorhersagen	3
--	----------

Elemente und Zusammenspiel des unternehmerischen Handlungsmusters

Michael Faschingbauer, Ronny Baierl und Dietmar Grichnik

1.1 Zur Notwendigkeit unternehmerischen Denkens und Handelns	3
1.2 Ungewissheit ist nicht bloß hohes Risiko.	4
1.3 Von erfahrenen Unternehmern lernen	7
1.4 Elemente unternehmerischer Expertise	9
1.5 Von Handlungsprinzipien zur unternehmerischen Methode	13
1.6 .Hürden erfolgreich meistern	16
1.7 Effectuate! Endlich wieder unternehmerisch	20

2 Geschäftsmodelle aktiv innovieren	23
--	-----------

Systematischer Weg zur radikalen Geschäftsmodellinnovation

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik

2.1 Effectuation: Geschäftsmodelle aktiv revolutionieren	23
2.2 Geschäftsmodellinnovation im Zeitalter des Produktdenkens.	24
2.3 Geschäftsmodellinnovation ja, doch wie angehen?	25
2.4 Geschäftsmodelle treten in Mustern auf	26
2.5 Ablauf der Konstruktionsmethodik	30
2.6 Fazit	40

3	Ein Wegweiser durch den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung	43
	<i>Eine „Effectuation-App“ für den Business Model Canvas</i>	
	Rene Mauer und Michael Faschingbauer	
3.1	Über Geschäftsmodelle	44
3.2	Möglichkeiten und Grenzen des Business Model Canvas	44
3.3	„Effectuation-App“ anwenden	46
3.3.1	Effectuation als unternehmerische Methode für den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung	46
3.3.2	Schlüsselressourcen	46
3.3.3	Kundenbeziehungen	47
3.3.4	Schlüsselpartner	47
3.3.5	Schlüsselaktivitäten	48
3.3.6	Kanäle	48
3.3.7	Nutzenversprechen	49
3.3.8	Kundensegmente	49
3.3.9	Kostenstruktur	49
3.3.10	Ertragstruktur	50
3.3.11	Reihenfolge	50
3.4	Fazit	51
4	Was etablierte Unternehmen von Start-ups lernen können	53
	<i>Warum bahnbrechende Innovationen eher von Start-ups initiiert werden</i>	
	Joachim Schoss	
4.1	Warum Start-ups anders sind	53
4.2	Warum bahnbrechende Innovationen eher von Start-ups initiiert werden	55
4.3	Wie etablierte Unternehmen die Innovationskraft von Start-ups nutzen können	61
4.4	Zusammenfassung	65
5	Effectuation in etablierten Unternehmen	67
	<i>Die Handlungsprinzipien in der unternehmerischen Praxis</i>	
	Ronny Baierl und Dietmar Grichnik	
5.1	Handlungsprinzipien in der Unternehmenspraxis	67
5.2	Prinzip der Zukunftsorientierung	69
5.3	Prinzip der Umstände und Zufälle	71
5.4	Prinzip des leistbaren Verlusts	73
5.5	Prinzip der Partnerschaften	75
5.6	Prinzip der Mittelorientierung	77
5.7	Effectuate! Unternehmerische Expertise zum Anfassen	79

Teil II Unternehmerische Handlungsprinzipien und Gebote in der Praxis

«

6	Zukunftsorientierung: Gestalten Sie die Zukunft, statt sie vorherzusagen!	85
	<i>„Mit den Füßen auf dem Boden und dem Kopf in den Wolken“ - so erzeugt IBM Research kreative Spannungsfelder</i>	
	Matthias Kaiserswerth	
6.1	Innovation als IBM Kernkompetenz und Forschung als deren Hotspot	87
6.2	Die aktuellen Herausforderungen der IBM Forschung	87
6.3	Radikale Innovation als <i>Conditio sine qua non</i> des Überlebens.	89
6.4	Transformation von Dilemmata in kreative Spannungsfelder.	89
6.5	Eine Kultur der kritischen Reflexion als Basis.	100
7	Umstände und Zufälle: Nutzen Sie Unsicherheit als unternehmerische Chance!	103
	<i>Wie unternehmerische Mitarbeiter den Zufall aktiv bei 3M nutzen</i>	
	Rene Mauer, Malte Brettel, Stephan Rahn und Sebastian Schrörs	
7.1	Ungewissheit als Spielfeld des Zufalls.	105
7.2	Innovationsweltmeister 3M.	106
7.3	Die Formel für Innovationen.	107
7.4	Die Förderung des Mitarbeiters als Treiber des Innovationsprozesses	112
7.5	Mit dem Zufall zum unternehmerischen Innovationsprozess.	116
8	Leistbarer Verlust: Orientieren Sie sich an Ihrem tragbaren Verlust!	119
	<i>„Setzen, was man sich leisten kann, die Karten gezielt spielen und gewinnen!“</i>	
	<i>- Corporate Venture Capital bei Zühlke</i>	
	Walter Hürsch	
8.1	Der Schritt in ein neues Geschäftsfeld	121
8.2	Einzigartig in der Venture-Szene.	123
8.3	Ein Gewinn für beide Seiten.	126
8.4	Die Wahl der passenden Start-ups.	129
8.5	Auf dem Weg zur Eigenständigkeit.	131
9	Partnerschaften: Handeln Sie mit Ihren Partnern die Zukunft aus!	133
	<i>Management disruptiver Geschäftsmodellinnovationen am Beispiel MINI Connected</i>	
	Markus Seidel, Marcus Heinrichs, Timo Kosch und Florian Reuter	
9.1	Ausgangssituation	135
9.2	Geschäftsmodellinnovation MINI Connected.	136
9.3	Entwicklungsphasen MINI Connected: Von der Idee zum bahnbrechenden Markterfolg.	139
9.4	Lessons Learned: Erfolg in der Projektarbeit	144
9.5	Fazit: Eingetretene Pfade verlassen.	148

10 Mittelorientierung: Starten Sie mit Ihren vorhandenen Mitteln statt mit mystischen Zielen!	149
<i>Chancen der digitalen Welt bewusst nutzen und neue Geschäftsfelder für Giesecke & Devrient erschließen</i>	
Kai Grassie und Jürgen Kuttruff	
10.1 Nur der Wandel ist beständig	151
10.2 Die digitale Welt stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen.	152
10.3 Reorganisation des Unternehmens.	153
10.4 Rückblick auf die Jahre 2006 bis 2010: Erfahrungen und Ergebnisse	158
10.5 Aufgabe erfolgreich erledigt: Die Integration von New Business in den neuen Geschäftsbereich „Mobile Security“ im Jahr 2011.	160
Literatur.	163
Zu den Herausgebern.	165
Zu den Autoren (in alphabetischer Reihenfolge).	167