

The Invincible Company

Die englische Originalausgabe erschien 2020 bei John Wiley & Sons, Inc. unter dem Titel *The Invincible Company*. © All rights reserved.

ISBN 978-3-593-51256-3 Print

ISBN 978-3-593-44477-2 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln, nach einem Design von Alan Smith

Satz: Fotosatz: L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: ARS Maquette Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Dieses Buch ist Ihr Guide zu den besten Geschäftsmodellen der Welt.
Nutzen Sie es, um Ihr Ideen-Portfolio aufzufrischen und sich neu zu erfinden.
So schaffen Sie eine Kultur der Innovation und Transformation,
die Ihr Unternehmen unbesiegbar macht.

The Invincible Company

strategyzer.com/invincible

Verfasst von:

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Fred Etienne

Alan Smith

Aus dem Englischen übersetzt von:

Jordan Wegberg

Gestaltet von:

Chris White

Trish Papadakos

Campus Verlag

Frankfurt/New York

The Invincible Company

Eine Organisation, die sich ständig selbst neu erfindet, ehe sie überflüssig wird. Eine Invincible Company, also ein unbesiegbares Unternehmen, lotet die Zukunft aus und schöpft zugleich auf herausragende Weise die Gegenwart aus. Sie pflegt eine Innovations- und eine Führungskultur, die harmonisch unter demselben Dach zusammenleben. Sie geht mit überlegenen Geschäftsmodellen in den Wettbewerb und überschreitet die traditionellen Branchengrenzen.



**Werden Sie zur
Invincible Company ...**



**Erfinden Sie
sich ständig neu**

**Gehen Sie mit über-
legenen Geschäfts-
modellen in den
Wettbewerb**

**Überschreiten
Sie Branchengrenzen**

Um allen anderen voraus zu sein und Durchbrüche zu erzielen, müssen Sie sich ständig neu erfinden. Geschäftsmodelle veralten schneller als je zuvor, und Sie sollten nicht mit ihnen gemeinsam obsolet werden. Zunehmend kommt die Konkurrenz aus unerwarteten Richtungen, in Form von rebellischen Start-ups, die sich neben den traditionell vorherrschenden Rivalen entwickeln. Invincible Companys entscheiden ständig neu, wer sie sind und wo und wie sie in den Wettbewerb treten, um sich ihre Bedeutsamkeit und ihren Vorsprung zu erhalten.

Allein schon der Kampf um neue Produkte, Dienstleistungen, Preise und Technologien wird immer härter. Hängen Sie die Konkurrenz ab, und maximieren Sie die Marktchancen, neue Kundenbedürfnisse und aufkommende Technologien, indem Sie sie in überlegene Geschäftsmodelle einbauen. Gestalten, testen und schaffen Sie überlegene Geschäftsmodelle, die andere überholen und selbst schwer zu überholen sind.

Die erfolgreichsten Organisationen lassen sich nicht von Branchengrenzen oder -zwängen einschränken. Vielmehr überschreiten sie diese Branchengrenzen häufig und lassen andere hinter sich. Ihr Geschäftsmodell oder Unternehmensportfolio ist nicht das Ergebnis der Region, in der sie tätig sind; es entsteht aus einer Organisation, die ständig neue Möglichkeiten erforscht, rund um Marktchancen Wert zu schöpfen.

Entdecken Sie, wie Sie das, was Sie haben, managen und verbessern und gleichzeitig mit Geschäftsmodell-Portfolios die Zukunft erforschen können.

Entwerfen, realisieren und organisieren Sie eine Innovationskultur, um fortwährend Ihren Innovation-Funnel zu füllen und auf dem neuesten Stand zu bleiben.

Entdecken Sie, wie Sie überlegene Geschäftsmodelle entwerfen, testen und organisieren können.

Wenden Sie Geschäftsmodell-Muster an, um das Beste aus Marktchancen, neuen Technologien sowie Produkt- und Dienstleistungsinnovationen herauszuholen.

Entdecken Sie, wie Sie eine beidhändige Organisation schaffen und führen, die Ihr Kerngeschäft verbessern und zugleich völlig neue Chancen jenseits traditioneller Branchengrenzen ausschöpfen kann.

Erfahren Sie, wie das chinesische Unternehmen Ping An sich von einem traditionellen Banken- und Versicherungskonzern zu einer Technologiegruppe entwickelt hat, die in fünf unterschiedlichen Bereichen agiert und zu einem der größten Unternehmen der Welt wurde.



... und schöpfen Sie mehr Wert

Für die Gesellschaft

Kleine und große Unternehmen, die sich fortwährend neu erfinden, üben einen enorm positiven Einfluss auf die Gesellschaft aus. Sie sorgen für wirtschaftliches Wachstum und potenziell umwälzende Innovationen. Die besten von ihnen stellen Umwelt- und Gesellschaftsthemen in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Andererseits kann die Talfahrt oder das Sterben von Unternehmen sich verheerend auf Städte und ganze Regionen auswirken, die unter dem wirtschaftlichen Rückgang zu leiden haben.

Für Kunden

Unternehmen, die fortwährend innovieren und neue Geschäftsmodelle erkunden, schaffen ständig neue und bessere Wertangebote zu attraktiveren Preisen. Manche Innovationen sind vielleicht banal und führen lediglich zu mehr Konsum. Doch viele schaffen für die Kunden auch einen substanziellen Wert in Form von Bequemlichkeit, Unterhaltung, Wohlbefinden und Erfüllung.

Für das Team

Invincible Companys gedeihen über Jahrhunderte hinweg und bieten langfristige Arbeitsplatzsicherheit, während andere, denen es nicht gelingt, sich neu zu erfinden, Tausende Mitarbeiter entlassen müssen. Invincible Companies bieten Führungs- und Innovationstalente gleichermaßen eine Heimat und fördern Organisationsstrukturen und -prozesse von Weltrang, die für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gerüstet sind.

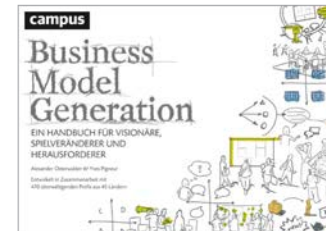
Für Inhaber

Inhaber von Invincible Companies profitieren von langfristigem Wachstum, geringerer Störungsanfälligkeit und der Attraktivität für Führungs- und Innovationstalente der Weltklasse. Invincible Companies gedeihen langfristig, weil sie die Früchte des Umgangs mit der Gegenwart ernten, während sie bereits die Saat für die Erträge von morgen ausbringen. Durch ihre Fähigkeit, gleichzeitig auszuschöpfen und auszuloten, verringern sie das Risiko von Störungen und Überalterung und locken die größten Talente an.

Von Business Model Generation zu Invincible Company

The Invincible Company ist das vierte Buch aus der Strategyzer-Reihe. Es ergänzt die vorherigen Bücher und beschäftigt sich mit einigen Aufgabenstellungen für Innovationsteams, Selbstständige und Führungskräfte, die ganze Organisationen leiten. Der neue Inhalt basiert auf dem, was wir durch die Arbeit mit führenden Organisationen in aller Welt und durch die Erforschung der wenigen existierenden Invincible Companies herausgefunden haben.

strategyzer.com/books



	Aufgabenstellung	Schlüsselfrage	Schlüsselwerkzeug und Prozess	Bücher
Innovation und Gestaltung <i>Erfinden und verbessern</i>	Ihr Unternehmen, Ihre Idee oder Ihre Innovation abbilden	Wie schaffen Sie für Ihre Organisation nachhaltige Gewinne und Wert?	Business Model Canvas (BMC) oder Mission Model Canvas (MMC)	<i>Business Model Generation</i> (2009)
	Ihr Produkt und Ihre Dienstleistung abbilden	Wie schöpfen Sie Wert für Ihre Kunden?	Value Proposition Canvas (VPC)	<i>Value Proposition Design</i> (2014)
	Chancen optimieren und mit Geschäftsmodellen konkurrieren	Wie optimiere ich Chancen und verbessere mein Unternehmen mit der besten Geschäftsmodellgestaltung?	Business Model Patterns (Muster finden und verschieben)	<i>The Invincible Company</i> (2020), <i>Business Model Generation</i> (2009)
Testen und Risiken ausschalten	Ihre Idee testen und Risiken ausschalten	Wie vermindern Sie das Risiko, eine Geschäftsidee zu verfolgen, die nicht funktioniert?	Customer-Development (Steve Blank) und Agile Engineering/Lean Startup (Eric Ries), Testkarte, Lernkarte	<i>The Startup Owner's Manual</i> (Steve Blank, 2012), <i>Lean Startup</i> (Eric Ries, 2011), <i>Value Proposition Design</i> (2014)
	Die richtigen Experimente zum Testen Ihrer Idee auswählen	Welche Experimente eignen sich am besten, um Ihre Ideen zu testen und Risiken auszuschalten?	Experimentsammlung	<i>Testing Business Ideas</i> (2019)
	Die Verringerung von Risiken und Ungewissheit messen	Mache ich Fortschritte von der Idee zum realistischen Geschäftsmodell?	Strategyzer-Innovationsmetrik	<i>The Invincible Company</i> (2020)
Innovationskultur gestalten und Portfolio managen	Dem Wettbewerb voraus bleiben und unbesiegbar werden	Wie meiden Sie Beeinträchtigungen und erfinden sich ständig neu?	Portfolio-Map, Portfolio-Aktivitäten	<i>The Invincible Company</i> (2020)
	Eine (Innovations-)Kultur schaffen	Wie gestalten, testen und managen Sie eine Innovationskultur?	Culture-Map (CM), Beurteilung der Innovationskultur	<i>The Invincible Company</i> (2020)
	In die besten Ideen investieren	In welche Ideen und Teams sollte ich investieren?	Strategyzer-Wachstums-Funnel, Innovationsprojekt-Scorecard	<i>The Invincible Company</i> (2020)
	(Innovations-)Teams aufeinander abstimmen	Wie sorgen Sie für die Umsetzung und dafür, dass die Teams miteinander harmonieren?	Team Alignment Map (TAM)	<i>The Team Alignment Map</i> (2020)

So lesen Sie dieses Buch



Führungsspitze



**Innovationsführer
und Teams**



Selbstständige

Als Unternehmensführer legen Sie die Bedingungen fest, damit Ihre Organisation wächst und gedeiht. Sie brauchen Transparenz, um zu erkennen, welche Bereiche Ihres Geschäfts weiteres Wachstumspotenzial aufweisen, welche erneuerungsbedürftig sind und welche einem starken Beeinträchtigungsrisiko unterliegen. Sie müssen verstehen, welche Initiativen das Potenzial für zukunftsweisende Geschäftsvorhaben besitzen. Ihr Ziel ist es, klug in die Zukunft zu investieren und dabei auf ein sorgfältiges Risikomanagement zu achten.



Verwenden Sie die **PORTFOLIO-MAP (S. 10)** für die Gestaltung, das Testen und das **MANAGEN (S. 48)** Ihres Business-Portfolios. Schaffen Sie Richtlinien, um Ihre Teams in die richtige Richtung zu führen, und Transparenz für alle im Umgang mit der Gegenwart und als Investition in die Zukunft.



Schaffen Sie Erfolgsbedingungen, um eine **INNOVATIONSKULTUR (S. 306)** zu etablieren. Ergänzen Sie Ihre zentrale Führungskultur durch eine herausragende Innovationskultur.



Stellen Sie die richtigen **FRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE (S. 212)**, damit Ihr Team neue Gelegenheiten ausschöpfen und mit überlegenen Geschäftsmodellen antreten kann.

Als Innovationsführer und Teams helfen Sie Ihrer Organisation, das Risiko von Ideen zu verringern, die sie wachsen und gedeihen lassen. Sie setzen die Tools, die Prozesse und die Messwerte ein, mit denen Innovationen gesteuert werden. Sie verstehen, wie Innovationschancen verbessert werden, indem man sie in solide Geschäftsmodelle einfügt, damit sie auf breiter Front für Disruptionen sorgen oder veraltende Geschäftsmodelle Ihres Unternehmens auffrischen.



Nutzen Sie die **MUSTER-SAMMLUNG (S. 130)**, um Marktchancen, neue Technologien und andere Innovationen zu verbessern. Wenden Sie **Geschäftsmodell-Muster an**, um überlegene Geschäftsmodelle zu gestalten.



Nutzen Sie die **PORTFOLIO-MAP (S. 42)**, um die Transparenz zu erzeugen, die Ihre Vorgesetzten für kluge Investitionsentscheidungen brauchen. Zeigen Sie auf, wo die Chancen liegen. Lernen Sie das **MANAGEN (S. 48)** Ihres Business-Portfolios.



Helfen Sie Ihren Vorgesetzten dabei, eine **INNOVATIONSKULTUR (S. 296)** einzuführen. Erkennen Sie die wichtigen Befähiger, die Innovationen fördern, und die Blockierer, die Innovationen verhindern.

XIII

Als selbstständiger Unternehmer besteht Ihr einziges Ziel darin, Ihre Idee vom Risiko zu befreien und sie in ein echtes Business zu verwandeln. Sie wissen: Das Schwierige an der Selbstständigkeit ist, Ihre Ideen aufgrund von Rückmeldungen der realen Welt fortwährend zu testen und zu adaptieren. Sie wissen, dass überlegene Geschäftsmodelle – mehr als Technologie oder Produktinnovation allein – es Ihnen ermöglichen, ganze Branchen auf den Kopf zu stellen und ein nachhaltigeres Geschäft aufzubauen.



Nutzen Sie die **EXPLORE-MAP (S. 18)**, um bildlich darzustellen, welche Ihrer Ideen das größte Potenzial und das geringste Risiko aufweist. Mithilfe von **TESTS UND INNOVATIONSMETRIK (S. 88)** messen Sie den Fortschritt von der Idee zum Business.



Nutzen Sie die **MUSTER-SAMMLUNG (S. 130)**, um Marktchancen, neue Technologien und andere Innovationen zu verbessern. Wenden Sie **Geschäftsmodell-Muster an**, um überlegene Geschäftsmodelle zu gestalten.



Sorgen Sie für die Art von **UNTERNEHMERISCHER FÜHRUNG & TEAM (S. 310)**, die zum Erfolg führt. Erkennen Sie die wichtigsten Merkmale von Siegerteams.

Inhalt



1

Werkzeuge

Portfolio-Map
S. 10

Portfolio ausloten
S. 14

Portfolio ausschöpfen
S. 27

Ausloten und
Ausschöpfen
S. 37



2

Managen

Strategische Lenkung
S. 50

Portfolio-Management
ausloten
S. 70

Portfolio-Management
ausschöpfen
S. 109



3

Erfinden: Mustersammlung

Frontstage-Disruption
S. 142

Backstage-Disruption
S. 162

Gewinnformel-Disruption
S. 188

Beurteilungsfragen für
Führungskräfte
S. 212



4

Verbessern: Mustersammlung

Wertangebot-Wandel
S. 230

Frontstage-Wandel
S. 242

Backstage-Wandel
S. 254

Gewinnformel-Wandel
S. 266

Fragen für
Führungskräfte
S. 280



5

Kultur

Culture-Map
S. 296

Ausschöpfungskultur
gestalten
S. 308

Innovationskultur
beurteilen
S. 314

1



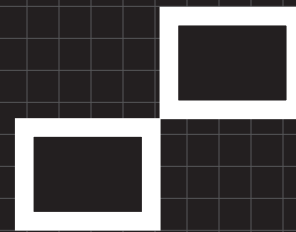
Werkzeuge

Geschäftsmodell-Portfolio

Die Gesamtheit der existierenden Geschäftsmodelle, die ein Unternehmen ausschöpft, und die neuen Geschäftsmodelle, die es auslotet, um Beeinträchtigungen zu vermeiden und Langlebigkeit zu gewährleisten.

Auf der Jagd nach Unbesiegbarkeit

Kein Unternehmen ist unbesiegbar. Am nächsten kommen diesem Ideal jedoch diejenigen, die sich angesichts von Beeinträchtigungen ständig neu erfinden. Diese Unternehmen managen ein Portfolio vorhandener Geschäftsmodelle, die sie ausschöpfen und fortwährend verbessern. Gleichzeitig managen sie ein Portfolio neuer Geschäftsmodelle, die sie ausloten, um systematisch neue Wachstumsmotoren zu entwickeln.



PORTFOLIO-MAP

Ein strategisches Managementtool, mit dem sich die Geschäftsmodelle, die Sie verbessern und ausbauen, sowie die zukünftigen Geschäftsmodelle, die Sie suchen und testen, gleichzeitig visualisieren, analysieren und managen lassen.



PORTFOLIO-DOPPEL

Wir glauben, dass gute Geschäftsmodell-Portfolios aus zwei separaten Portfolios mit ganz unterschiedlicher Logik bestehen: dem Ausschöpfungs-Portfolio und dem Auslotungs-Portfolio. Zum Ersteren gehören bestehende Geschäfte, Wertangebote, Produkte und Dienstleistungen, die Sie managen und vorantreiben. Das Letztere umfasst all Ihre Innovationsprojekte, neue Geschäftsmodelle, neue Wertangebote, neue Produkte und Dienstleistungen, die Sie testen.

Portfolio-Management

Drei Hauptaktivitäten sind notwendig, um ein starkes Geschäftsmodell-Portfolio zu gestalten und aufrechtzuerhalten: visualisieren, analysieren, managen.



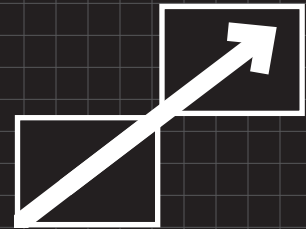
VISUALISIEREN

Der Ausgangspunkt für jede gute Diskussion, jedes Meeting oder jeden Workshop zu Ihrem Geschäftsmodell-Portfolio ist eine gemeinsame Sprache, um es zu visualisieren. Sie brauchen eine gemeinsame Vorstellung davon, welche Geschäftsmodelle Sie haben und welche Sie ausloten.



ANALYSIEREN

Ein gemeinsames Verständnis Ihres Geschäftsmodell-Portfolios ermöglicht es Ihnen zu erkennen, ob Sie einem Beeinträchtigungsrisiko unterliegen und ob Sie genug dagegen tun. Dafür müssen Sie analysieren, welche Ihrer Geschäftsmodelle am profitabelsten sind, welche am stärksten gefährdet sind und welche Sie ausloten, um Ihr künftiges Wachstum zu sichern.



MANAGEN

Zu einem guten Portfolio-Management gehören Maßnahmen, um ein ausgewogenes Portfolio zu gestalten und aufrechtzuerhalten, das Sie vor Beeinträchtigungen schützt. Das umfasst kontinuierliches Wachstum und die Verbesserung vorhandener Geschäftsmodelle durch den Austausch veralteter gegen neue und den Schutz der gut funktionierenden Geschäftsmodelle. Es bedeutet auch, ganz neue Geschäftsmodelle auszuloten, von denen viele scheitern werden, während andere zu maßgeblichen Einnahmen führen und Ihre Zukunft sichern.



Ausloten



Ausschöpfen

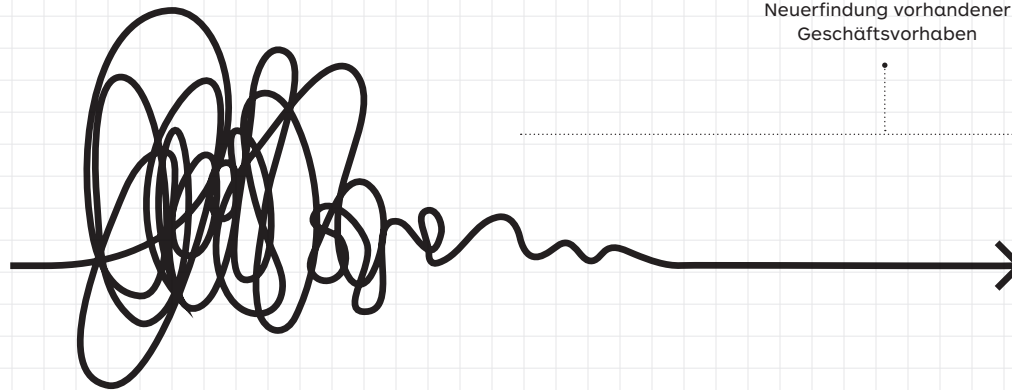
Das Auslotungs-/ Ausschöpfungs-Kontinuum

Invincible Companys räumen der Ausschöpfung keine höhere Priorität ein als der Auslotung. Sie tun sich dadurch hervor, dass sie gleichzeitig das gesamte Kontinuum von der Auslotung neuer zur Ausschöpfung bestehender Geschäftsbereiche managen. Sie pflegen eine »Tag-eins«-Kultur und bewahren sich den Start-up-Spirit, während sie Tausende oder vielleicht sogar Hunderttausende Menschen und Multimillionen-Geschäfte im Griff haben. In wachsendem Maße ist diese Fähigkeit, Auslotung und Ausschöpfung zu managen, nicht mehr nur auf große etablierte Unternehmen beschränkt. Sie ist auch ein Überlebensfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen sowie für Start-ups, denn die Lebensdauer von Geschäftsmodellen wird branchenübergreifend immer geringer.

8

Ausloten		Ausschöpfen
Suche und Durchbruch	Fokus	Effizienz und Wachstum
Hoch	Ungewissheit	Gering
Risiko nach Venture-Capital-Art, nur wenige herausragende Gewinner werden erwartet	Finanzphilosophie	Sicherer Hafen mit stetigen Umsätzen und Erträgen
Schrittweise experimentieren, Schnelligkeit erwünscht, scheitern, lernen und rasche Anpassung	Kultur & Prozesse	Lineare Umsetzung, Planung erwünscht, Vorhersagbarkeit und minimales Scheitern
Forscher, die unter ungewissen Bedingungen brillieren, Muster erkennen und zwischen dem großen Ganzen und den Details hin und her navigieren können	Personen & Kompetenzen	Manager, die gut organisieren und planen sowie effiziente Prozesse gestalten können, um zeit- und budgetgerecht zu liefern

Ausloten
Hohe Unsicherheit



WACHSEN
Ausbau neuer und
Verbesserung oder
Neuerfindung vorhandener
Geschäftsvorhaben

SUCHEN
Geschäftsideen umwan-
deln in Wertangebote, die
den Kunden wichtig sind,
eingebettet in erweite-
rungsfähige und profitable
Geschäftsmodelle

Ausschöpfen
Geringe Unsicherheit

Portfolio-Map

Ein strategisches Managementtool, mit dem sich die Geschäftsmodelle, die Sie verbessern und ausbauen, sowie die zukünftigen Geschäftsmodelle, die Sie suchen und testen, gleichzeitig visualisieren, analysieren und managen lassen.



Portfolio ausloten

Ihr Portfolio aus Innovationsprojekten, neuen Geschäftsmodellen, neuen Wertangeboten sowie neuen Produkten und Dienstleistungen, aufgezeichnet im Hinblick auf **erwartete Erträge** und das **Innovationsrisiko**.



Portfolio ausschöpfen

Ihr Portfolio aus bestehenden Geschäften, Wertangeboten, Produkten und Dienstleistungen, aufgezeichnet im Hinblick auf **Erträge** sowie das **Untergangs- und Beeinträchtigungrisiko**.