

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Die zehn Gebote unternehmerischen Handelns</b> .....	<b>IX</b>

## Teil I Der unternehmerische Innovationsprozess

<b>1</b>	<b>Effectuation: Gestalten statt Vorhersagen</b> .....	<b>3</b>
	<i>Elemente und Zusammenspiel des unternehmerischen Handlungsmusters</i>	
	<b>Michael Faschingbauer, Ronny Baiert und Dietmar Grichnik</b>	
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
<b>2</b>	<b>Geschäftsmodelle aktiv innovieren</b> .....	<b>23</b>
	<i>Systematischer Weg zur radikalen Geschäftsmodellinnovation</i>	
	<b>Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik</b>	
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

<b>3</b>	<b>Ein Wegweiser durch den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung</b> . . . . .	<b>43</b>
	<i>Eine „Effectuation-App“ für den Business Model Canvas</i>	
	René 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
<b>4</b>	<b>Was etablierte Unternehmen von Start-ups lernen können</b> . . . . .	<b>53</b>
	<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
<b>5</b>	<b>Effectuation in etablierten Unternehmen</b> . . . . .	<b>67</b>
	<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

<b>6</b>	<b>Zukunftsorientierung: Gestalten Sie die Zukunft, statt sie vorherzusagen! . .</b>	<b>85</b>
	<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
<b>7</b>	<b>Umstände und Zufälle: Nutzen Sie Unsicherheit</b>	
	<b>als unternehmerische Chance! . . . . .</b>	<b>103</b>
	<i>Wie unternehmerische Mitarbeiter den Zufall aktiv bei 3M nutzen</i>	
	René 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
<b>8</b>	<b>Leistbarer Verlust: Orientieren Sie sich an Ihrem tragbaren Verlust! . . . . .</b>	<b>119</b>
	<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
<b>9</b>	<b>Partnerschaften: Handeln Sie mit Ihren Partnern die Zukunft aus! . . . . .</b>	<b>133</b>
	<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

---

<b>10</b>	<b>Mittellorientierung: Starten Sie mit Ihren vorhandenen Mitteln statt mit mystischen Zielen! . . . . .</b>	<b>149</b>
	<i>Chancen der digitalen Welt bewusst nutzen und neue Geschäftsfelder für Giesecke &amp; Devrient erschließen</i>	
	<b>Kai Grassie und Jürgen Kuttruff</b>	
	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
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>163</b>
	<b>Zu den Herausgebern . . . . .</b>	<b>165</b>
	<b>Zu den Autoren (in alphabetischer Reihenfolge) . . . . .</b>	<b>167</b>