

Strahringer, Susanne

**Article — Published Version**

## Rezension „The Invincible Company“

HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik

**Provided in Cooperation with:**

Springer Nature

*Suggested Citation:* Strahringer, Susanne (2021) : Rezension „The Invincible Company“, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, ISSN 2198-2775, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, Vol. 58, Iss. 3, pp. 681-685, <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00740-0>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/287622>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## Rezension „The Invincible Company“

Susanne Strahringer

Angenommen: 28. April 2021 / Online publiziert: 4. Mai 2021  
© Der/die Autor(en) 2021

**Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Fred Etienne, Alan Smith The Invincible Company**

ISBN 978-1-119-52396-3, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 400 S., 32,90 €

Wie alle Bände aus der Strategyzer-Buchreihe ist auch dieses Werk ein gutes Beispiel dafür, dass die optische Gestaltung dafür verantwortlich sein kann, dass man ein Buch besitzen möchte, wenn man es einmal in die Hand genommen hat. Die sehr ästhetische visuelle Gestaltung führt dazu, es immer wieder aufblättern und hineinschauen zu wollen. Dass solche Bücher daher nicht mehr „nur“ noch Autoren haben, sondern auch Gestalter, die auf dem Cover genannt sind, trägt dieser Facette eines solchen Werkes angemessen Rechnung.

Aber natürlich sollte man es auch lesen wollen. Für uns ist daher der Inhalt des Werkes, transportiert über Text und Illustrationen, im Weiteren von Bedeutung. Ein wesentlicher Aspekt des Inhaltes sind die vielen gut aufbereiteten Unternehmensbeispiele, die die eingeführten Konzepte veranschaulichen und sich durch das ganze Werk ziehen. So werden die konzeptuellen Teile durch entsprechende Fallbeispiele immer wieder aufgelockert. Entscheidend bei diesem Werk ist, dass es sich dabei um Unternehmen mit den – so die Autoren – weltbesten Geschäftsmodellen handelt, von denen es zu lernen gilt, wenn man ein „unschlagbares Unternehmen“, also eine „invincible company“, werden möchte. Ein solches Unternehmen erfindet sich immer wieder von Neuem, erkundet die Zukunft, übertrifft sich aber auch stets im Erschließen der Gegenwart. Harmonisch unter demselben Dach kultiviert es eine Innovations- und zugleich auch eine Umsetzungskultur. Im Wettbewerb behauptet

---

S. Strahringer (✉)  
Technische Universität Dresden, 01062 Dresden, Deutschland  
E-Mail: [susanne.strahringer@tu-dresden.de](mailto:susanne.strahringer@tu-dresden.de)

es sich aufgrund überlegener Geschäftsmodelle und der Bereitschaft traditionelle Branchengrenzen zu überschreiten. Mit dieser Definition sind zugleich auch die im Buch propagierten Erfolgsrezepte benannt, die in fünf Teile gegliedert und für jeweils drei Zielgruppen aufbereitet vertieft werden. Diese Zielgruppen sind die Unternehmensführung, Innovationsleiter und ihre Teams sowie Unternehmer. Mittels einer Navigationshilfe im Einstieg werden die für diese drei Zielgruppen jeweils besonders relevanten Themenfelder hervorgehoben, aber auch im Werk wird immer wieder auf diese hingewiesen.

Nun zu den fünf Teilen des Werkes: 1 – Tool, 2 – Manage, 3 – Invent Pattern Library, 4 – Improve Pattern Library, 5 – Culture.

Unter 1 – *Tool* wird das Konzept zweier Geschäftsmodell-Portfolios behandelt, die dem betriebswirtschaftlichen Ansatz der Ambidextrie folgen. So gibt es das so genannte „Exploit“-Portfolio der aktuellen Geschäftsmodelle eines Unternehmens, die es zu verbessern gilt, und das „Explore“-Portfolio der neuen Ideen und Projekte für die zukünftigen Geschäftsmodelle, die man zu entdecken und testen versucht. Zur Visualisierung der Portfolios wird eine Portfolio Map verwendet, die dabei unterstützt, beide Portfolios ausgewogen zu managen, d.h. Ideen aus dem Explore- in das Exploit-Portfolio zu überführen und letzteres wachsen zu lassen. In beiden Portfolios geht es jeweils darum, den (erwarteten) Ertrag zu erhöhen und das Risiko zu reduzieren, zum einen das Innovationsrisiko (Explore-Portfolio) und zum anderen das Untergangs- bzw. Disruptionsrisiko (Exploit-Portfolio). Die dafür einzusetzenden Prozesse sind Suchen im Explore- und Wachsen im Exploit-Portfolio. Diese beiden Prozesse werden in verschiedene Aktivitäten und typische Entwicklungspfade zerlegt. Zudem findet eine Verknüpfung mit den drei Innovationstypen statt, nämlich auf Transformation, Nachhaltigkeit oder Effizienz ausgerichtete Innovationen, die sich in dieser Reihenfolge auf einem Explore/Exploit-Kontinuum anordnen lassen. Der Teil endet mit einer zielgruppenspezifisch aufbereiteten Zusammenfassung, die darstellt, wie die drei Zielgruppen die Portfolio Map für die drei Aktivitäten „Visualisieren, Analysieren, Managen“ nutzen sollten. Die wichtigste dieser drei Aktivitäten wird im folgenden Teil vertieft.

Unter 2 – *Manage* wird die Aufgabe des Portfoliomanagements in vier wegweisende Kernhandlungen zerlegt: Lotsen („guide“), Diversifizieren („diversify“), Messen („measure“) und Handeln („act“). Insgesamt ist dieses Kapitel das methodisch reichhaltigste, wenngleich es auch deutlich auf in früheren Büchern publizierte Konzepte zurückgreift (dann aber auch auf diese zur Vertiefung verweist). Dennoch ist es eine „neuartige“ Zusammenstellung von Konzepten, Techniken und Hilfsmitteln entlang der vier Kernhandlungen. In der Praxis kann man diese geschlossen, also in Gänze übernehmen, oder sich den einen oder anderen Baustein rausgreifen und mit eigenen Ansätzen kombinieren. Schlüssiger ist es natürlich, wenn man sich insgesamt darauf einlässt. Auch in diesem Teil des Werkes werden die beiden Portfolios differenziert behandelt. Das Motiv des Explore- und Exploit-Portfolios zieht sich im Grunde durch das gesamte Buch, so auch in den nächsten beiden Teilen.

In den Teilen 3 – *Invent Pattern Library* und 4 – *Improve Pattern Library* werden wiederum gegliedert nach der Explore/Exploit-Logik („invent“/„improve“) Geschäftsmodellmuster vorgestellt, worunter die Autoren reproduzierbare Konfigura-

tionen von Geschäftsmodellbausteinen verstehen, die in konkreten Geschäftsmodellen aufgegriffen werden können, bisweilen auch mehrere zugleich.

Die insgesamt 27 Invent Patterns sind in zwei Hierarchieebenen strukturiert: Auf oberster Ebene wird eine Strukturierung möglicher Disruptionen anhand der davon betroffenen Komponenten des Business Model Canvas (BMC) gewählt, so dass sich die drei Gruppen „Frontstage“, „Backstage“ und „Profit Formula Disruption“ ergeben. Jedes vorgestellte Muster wird dann an einem Unternehmensbeispiel illustriert, wobei nicht immer das komplette Geschäftsmodell vorgestellt wird, sondern die konkrete Umsetzung des adressierten Musters. Die Mustersammlung der Invent Patterns endet mit einem Fragenkatalog (Zielgruppe Unternehmensführung) entlang der BMC-Komponenten, die für das eigene Unternehmen beantwortet werden sollen, um neue Ideen entlang der behandelten Muster zu generieren. Dieser Fragebogen wird an drei konkreten Unternehmensbeispielen illustriert. In der „Improve Pattern Library“ geht es darum, praktizierte Geschäftsmodelle, die sich auf einem absteigenden Entwicklungspfad befinden, wieder wettbewerbsfähig zu machen. Die Autoren verwenden dafür auch den Begriff „Business Model Shift“. Einer der bekanntesten dieser so genannten Shifts ist der Wechsel vom Produkt- ins Dienstleistungsgeschäft und damit zugleich auch das erste Pattern: „From Product to Recurring Service“. Die in diesem Teil vorgestellten 12 Muster werden wiederum anhand der BMC-Komponenten gegliedert und zwar in: „Value Proposition Shifts“, „Frontstage Driven Shifts“, „Backstage Driven Shifts“ und „Profit Formula Driven Shifts“. Auch in diesem Teil wird wieder mit sehr guten, konkreten Veranschaulichungen gearbeitet und ein abschließender Fragenkatalog abgeleitet, mit dem auf Unternehmensführungsebene operiert werden kann.

Im letzten Teil 5 – *Culture* schließlich geht es um das aus der Ambidextrie-Forschung bekannte Problem, wie zwei antagonistische Kulturen (explore vs. exploit) unter einem Dach harmonisiert werden können. Nachdem aufgezeigt wird, wie sich diese beiden Kulturen charakterisieren lassen, werden die Themenfelder Unternehmensidentität („wer wir als Unternehmen sind“) und Portfolio Map („was wir als Unternehmen tun“) mit der so genannten Culture Map („wie wir das als Unternehmen tun“) verbunden. Die Culture Map ist neben der Portfolio Map das zweite wesentliche und auch gegenüber den bisherigen Werken neue Instrument, das die Autoren in diesem Buch einführen. Während die Portfolio Map in der Nutzung eine gewisse Komplexität aufweist, ist die Culture Map ein recht einfach handhabbares Instrument, das „Outcomes“, „Behaviors“ und „Enablers/Blockers“ miteinander verbindet. (Vielleicht ist sie für das Thema auch ein bisschen zu einfach.) Beginnend mit den Ergebnissen, die man durch seine Kultur erzielen möchte, sollen die konkreten Verhaltensweisen von Individuen und Teams im Unternehmen betrachtet werden und schlussendlich die Hebel, die dieses Verhalten positiv oder negativ beeinflussen. Am Beispiel von Amazon wird diese Culture Map für vier Zeitabschnitte des Unternehmens (1997, 2005, 2016, 2018) rekonstruiert. Den Autoren gelingt dies durch eine Analyse aller Schreiben an Shareholder, die Jeff Bezos zwischen 1997 und 2018 formuliert hatte. Möchte man dieses Instrument für das eigene Unternehmen anwenden, so schlagen die Autoren vor, die Map zunächst für die Charakterisierung der Ist-Kultur zu verwenden und dabei mit der Ebene des aktuellen Verhaltens zu beginnen, dann die Ergebnisse (positive wie negative) zu analysieren und erst

schlussendlich die dafür verantwortlichen Enabler und Blocker zu identifizieren. Im weiteren Verlauf werden drei Ansatzpunkte aufgezeigt, wie man in einem Unternehmen die Explorationskultur verbessern kann. Die Facette Exploitation bleibt an dieser Stelle unbehandelt mit der Argumentation, dass die meisten Unternehmen in diesem Feld bereits gut aufgestellt sind und die Explorationskultur zusätzlich hinzukommen oder gestärkt werden muss. Im Gegensatz zu allen bisherigen Teilen des Werkes fehlen in diesem Teil die zugehörigen Unternehmensbeispiele. Trotzdem ist auch dieser Teil mit vielen Konzepten, Praktiken und Techniken ausgestattet, die relativ leicht nachzuvollziehen sind. Dieser Teil und damit auch der Inhalt des Werkes enden mit einem „Innovation Culture Readiness“-Fragebogen, der wie in anderen Teilen auch eine Art Aggregation der behandelten Themen in Form eines konkret für das eigene Unternehmen nutzbaren Instrumentes darstellt.

Das Werk endet mit einem kurzen Glossar sowie einem Endnoten- und Stichwortverzeichnis. Die Endnoten mit Vollbelegen ersetzen quasi ein Literatur- und Quellenverzeichnis, das ich persönlich lieber zusätzlich noch gerne gesehen hätte. Auch stört mich das Blättern-Müssen in den Schlussteil, um die Referenzen nachverfolgen zu können. Mit Blick auf die ansprechendere Visualisierung des Werkes ohne Fußnoten und Referenzen auf den Seiten kann ich gut mit diesem kleinen Manko leben. Der einzige wesentliche Kritikpunkt meinerseits ist, dass das Werk mit doch recht vielen und zum Teil nicht gut gegeneinander abgegrenzten Begriffen arbeitet, was auch durch das nachgelagerte Glossar nicht optimal gelöst ist. Man muss allerdings auch einräumen, dass ein Werk, das nicht mit langen Passagen an Fließtext, Literaturexegesen und Definitionen arbeitet, dies nicht leisten kann. So gesehen ist der gewählte Stil insbesondere für ein Praxispublikum der vorzuziehende. Zu denken gibt mir dieses Manko aber hinsichtlich der Übersetzung in die deutsche Sprache, die es inzwischen auch gibt. Schon beim Schreiben dieser Besprechung ist mir klargeworden, welche Glanzleistung hier ein Übersetzer leisten muss, um nicht die schon vorhandene begriffliche Unschärfe weiter zu verstärken. Ich fürchte, das ist kaum möglich. Ein Blick in die deutsche Übersetzung, die z. B. von „Innovations- und Führungskultur“ anstelle von „innovation and execution culture“ spricht, von „Beinträchtigung“ statt „disruption“ oder von „Auslotungs-/Ausschöpfungskontinuum“ anstelle von „Explore/Exploit Continuum“, zeigt, dass dies formal wohl nicht falsch ist, aber auch, dass damit die Verständlichkeit und begriffliche Klarheit eigentlich nur verschlechtert werden kann. Zum Beispiel wird das in der Ambidextrie-Literatur gängige Begriffspaar Explore/Exploit ersetzt durch zwei nicht ganz so vertraute und mit dieser Literatur kaum assoziierte Begriffe. Natürlich ist dies ein Resultat der nahezu nur noch in englischer Sprache erscheinenden wissenschaftlichen Literatur. Für mich als Wissenschaftlerin bleibt daher aber die englische Version besser verknüpft mit den Konzepten, die mir vertraut sind. In Kombination mit nicht immer vorhandenen oder einfach nachschlagbaren Referenzen ist mir deshalb die englische Sprachversion deutlich lieber. Das wird am Ende aber natürlich jeder für sich selbst entscheiden müssen.

Mal abgesehen von der Sprachproblematik stellt sich als weitere Frage, ob das Buch lesbar ist, wenn man nicht die drei anderen, früheren Werke der Autoren kennt. Ich finde, die Autoren haben hier einen guten Kompromiss zwischen kurzem Wiederholen und Verweisen auf ihre anderen Bücher gefunden. Aber alles in allem muss

man ein gutes Verständnis des BMC und seiner Komponenten haben, um mit diesem Buch arbeiten zu können. Ob man die wesentlichen Konzepte aus dem ersten Buch „Business Model Generation“ selbst oder auf anderem Wege kennengelernt hat (was bei der inzwischen großen Verbreitung z. B. des BMC nicht verwunderlich wäre), ist egal, aber für das Verständnis des vorliegenden Buches muss man dies mitbringen. Eine große Einschränkung hinsichtlich der Verwendbarkeit des vorliegenden Werkes sollte dieser Hinweis jedoch nicht darstellen.

Zum Abschluss noch ein paar Hinweise, wie man das Buch lesen kann: Man kann das Buch sequenziell lesen, darin stöbern oder zunächst nur Teile nutzen. Gerade das Herauspicken von einzelnen Bausteinen oder Unternehmensbeispielen kann gut gelingen, insbesondere je besser man mit den früheren Werken aus der Strategyzer-Reihe vertraut ist. Dennoch würde ich empfehlen Teil 1 vorab zu lesen, denn die Portfolio Map mit dem Explore/Exploit-Kontinuum zieht sich durch das ganze Werk, so dass man diese verinnerlicht haben sollte. Die Teile 2 und 5, also Manage und Culture, empfehlen sich auch für ein in sich geschlossenes Lesen, so dass die Teile 3 und 4, also die beiden Mustersammlungen, am besten punktuell herangezogen werden können. Ich persönlich fand aber gerade diese Sammlungen am inspirierendsten, was an meiner persönlichen Brille als Nicht-Praktikerin liegen kann, die wenig davon geprägt ist, das Gelesene auf das eigene Unternehmen anwenden zu wollen, sondern eher auf Beispiele und Konzepte für Lehre und Forschung gerichtet ist. Insgesamt sollte das Buch also eine Fülle von Material beinhalten, das sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler inspiriert. Spaß hat man mit dem – im wahrsten Sinne des Wortes – „schönen“ Buch in jedem Fall!

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.