

Nachdruck aus dem Mai-Heft 2014

„EINFACH MEHR AUSPROBIEREN“



*Ausbruchstimmung:
Die Wissenschaftler
Oliver Gassmann (l.)
und Elgar Fleisch sehen
große Potenziale beim
Internet der Dinge*

„EINFACH MEHR AUSPROBIEREN“

Das Internet der Dinge, also die Vernetzung von Produkten, Maschinen und der Lieferkette, stellt Manager vor große Herausforderungen und birgt riesige Chancen. Die Schweizer Professoren Elgar Fleisch und Oliver Gassmann erklären, wie das Unternehmen der Zukunft beschaffen sein muss, um von der neuen Technologie zu profitieren.

Das Internet ist in Marketing und Vertrieb selbstverständliches Werkzeug geworden. Nun vernetzt es Produkte, Produktion und Lieferkette. Ist das Management auf diese Veränderungen vorbereitet?

GASSMANN Da gibt es noch großen Nachholbedarf. Ich war auf vielen CEO- und CIO-Roundtables. Da sagen zwar alle Manager, die neue Welt des Internets der Dinge sei wichtig. Aber sie entscheiden nicht danach.

Vielleicht ist es noch zu früh? Rückblickend hätte man auch zu Beginn der New Economy etwas vorsichtiger sein können, was neue Technologien betrifft.

FLEISCH Nein. Wer nicht mitspielt, kann nicht lernen. Einzelne Spitzenunternehmen, vor allem in Europa, sind hervorragend vorbereitet. Und Deutschland hat hier die Chance, eine führende Rolle einzunehmen. Das würde den deutschen Unternehmen

über viele Jahre die Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Was bereitet Ihnen dann Unbehagen?

FLEISCH Es gibt bei vielen Managern zwar ein diffuses Bewusstsein, dass etwas nicht stimmt. Aber die meisten Führungskräfte verstehen noch nicht, dass ein Konflikt in den Unternehmen die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle behindert. Die existierende IT-Welt und die Internetwelt, die sich nun auf Gegenstände und Maschinen ausdehnt, harmonieren nicht miteinander. Dieser Konflikt klingt banal, wie ein Zwist zwischen Spezialisten. Aber er hat Auswirkungen auf Innovation, Geschäftsmodellentwicklung, strategische Ausrichtung und Organisation.

Das müssen Sie bitte näher erklären.

FLEISCH Es geht darum, dass hier zwei Technologiewelten aufeinanderprallen, deren Ziele und Anforderungen

sich extrem unterscheiden. Die eine ist die klassische IT-Welt. Dort werden Computerprogramme hergestellt, die wie exakte Automaten funktionieren: Sie steuern Roboter, Motoren, Bremsen oder Abfüllanlagen. Zuverlässigkeit und Sicherheit stehen hier ganz oben auf der Prioritätenliste.

Die neue Welt ist die des Internets. Hier dominiert das Ungefähre. Jeder kennt das von einer E-Mail. Man kann nie sagen, wann sie exakt ankommt – oder ob sie überhaupt ankommt. Für klassische Programmierer und Maschinenbauer ist diese Unsicherheit nicht tragbar. Sie lehnen sie für ihre sicherheitsrelevanten Anlagen daher erst einmal ab.

Da auf Entscheidungsebene die alte Garde vorherrscht, haben es internetbasierte Geschäftsmodelle schwer. Fragt der Geschäftsführer seinen IT-Leiter, wird dieser den Kopf schütteln und abraten. Das erleben wir immer wieder.

Ich würde die Betriebssicherheit meiner Anlagen auch nicht gefährden wollen.

FLEISCH Das verlangt ja auch keiner. Beide Technologien existieren parallel. Das Internet spielt im Grunde die Rolle des Nervensystems in und zwischen Unternehmen. Ein modernes Lager in Maschinenbauunternehmen wie ABB bewahrt seine Teile heute in Boxen mit einem integrierten Sensor. Sobald zu wenig Teile in einer Box sind, sendet diese ein Signal an die Hallendecke, und übermittelt die Informationen an die Lieferfirma SFS direkt in deren SAP-System. Nun weiß das Computersystem des Lieferanten, dass die Box beim Kunden wieder befüllt werden muss.

Die Lieferfirma betreibt Hunderttausende solcher Boxen – sie besitzt eine Art Nervenzelle in ihren Kundenunternehmen. Die wissen anders als früher sehr gut, welche Produktionsschienen ihrer Kunden gut laufen und welche nicht. Auf der Basis dieser Daten optimieren sie zum Beispiel ihre Lieferwege. Das ist ein ganz einfaches Beispiel, zeigt aber, wo die Reise hingeht.

Vor allem die Supply Chain wird hier revolutioniert, indem die Informationen automatisch von Unternehmen zu Unternehmen durchgereicht werden. Aber auch in der Entwicklung sieht man viele Ansätze der Automatisierung: Und dort geht es nicht um Kontrolle, sondern darum, die Kreativität zu steigern. Nehmen Sie zum Beispiel viele simple Programme etwa zur Konstruktion. Da wird enorm viel Intelligenz durch Computer ersetzt. Das bewegt sich in ungeahnten Größenordnungen.

Warum sollte eine Unternehmens-IT etwas gegen solche innovativen Projekte haben?

GASSMANN Manager wie der CIO oder der IT-Leiter sind vor allem für den Betrieb stabiler Systeme verantwortlich. Sie stammen zudem aus einer anderen Generation Programmierer. Sie sind meist nicht in der Lage, diese

neue Welt, die Elgar Fleisch beschrieben hat, technologisch zu durchdringen, weil sie mit anderen Kriterien messen. Sie sehen also vor allem Risiken und treten als Warner auf. Ihnen fehlen auf der anderen Seite die firmenstrategischen Fähigkeiten, um die Geschäftschancen beurteilen zu können.

FLEISCH Das ist so, als würde ich den Produktionsleiter fragen, was ich radikal Neues erfinden soll. Produktionsleiter und IT-Leiter werden daran gemessen, dass die Kosten niedrig sind, die Zuverlässigkeit hoch, die Ausfallraten klein. Ich will deren Arbeit nicht schlechtreden, das sind sehr wichtige Positionen. Aber für bestimmte Fragen sind CIOs die falschen Ratgeber. Bisher haben wir bei keinem Projekt, in dem wir Geschäftsmodelle diskutieren, den CIO angetroffen.

Sie haben untersucht, welchen Einfluss die IT auf Geschäftsmodellinnovationen hat. Ergebnis: Die Zahl der Innovationen, die ohne Internettechnik auskommen, wird immer kleiner. Gleichzeitig beklagen Sie mangelndes Verständnis in den Unternehmen. Was kommt da auf das Management zu?

FLEISCH Die Unternehmensführung muss begreifen, dass produzierende Betriebe die digitale Welt einbeziehen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Eine der größten Herausforderungen ist das Kompetenzmanagement. Sie müssen überlegen, welche Fähigkeiten Sie im Unternehmen brauchen. Maschinenbauer denken in CAD-Systemen, in 100 Prozent Zuverlässigkeit. Sie haben eine Hardwarekultur, sind fast soldatisch organisiert. Jetzt kommt mit dem Internet die Softwarekultur dazu. Das sind ganz andere Menschen. Das Management muss sich fragen: Wie viel dieser Softwarekultur brauche ich? Muss ich neben dem Anspruch auf perfekt erledigte Arbeit auch Methoden zulassen, die das Gegenteil bedeuten? Dazu gehören eher schlampige Verfahren wie Rapid Prototyping, und mini-

mal funktionsfähige Produkte, wie sie in Start-ups üblich sind.

GASSMANN Idealerweise versteht der CEO etwas davon und treibt die Grundidee der Vernetzung von Produkten und Maschinen voran, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Aber die meisten Unternehmen müssen auch organisatorisch völlig neue Wege gehen. Dahin führen verschiedene Wege. General Electric (GE) zum Beispiel hat 800 Leute zentral angestellt, die nichts anderes vorantreiben als die neue IT-Welt, die Intelligenz der Dinge, den Umgang mit Big Data, der Selbststeuerung und Selbstdiagnose von Systemen. Bis 2015 soll diese Zahl verdoppelt werden. GE beschäftigt sich also zentral mit dem Thema. Das führt zum Beispiel dazu, dass deren Windturbinen sich heute schon bei den Nachbarwindrädern vergewissern, ob und wie viel Wind weht, um ihre Steuerung anzupassen. Nach gleicher Logik werden auch die medizintechnischen Systeme entsprechend verändert. GE ist ein Beispiel dafür, wie ein Konzern den Wandel zentral und sehr konsequent von oben steuert.

Der zweite Weg führt eher von unten zum Ziel. Unternehmen wie Bosch bilden kleine Einheiten, zum Beispiel bei uns am Institut mit gemischten Teams, in denen vom Psychologen bis zum Physiker Experten vertreten sind. In diesen kleinen Einheiten werden Pilotprojekte erarbeitet und mit Kunden getestet. Wenn Sie danach im Konzern präsentieren, gibt es nichts Überzeugenderes als ein Pilotprodukt, von dem der Kunde sagt: „Das ist phänomenal, das schlägt alles, was Sie bisher haben.“ Auch Evonik separiert innovative Projekte vom Kerngeschäft und gibt ihnen den Freiraum, um zu wachsen. Thyssen macht das inzwischen auch mit den neuen Technologien. Sie haben eine Reihe kleiner Unternehmen mit Mitarbeitern, die komplett anders sind als die traditionelle Belegschaft aus dem reinen Stahlgeschäft.

Die große Herausforderung bei der dezentralen Vorgehensweise ist nur:

Kann ich die neuen Strukturen noch absorbieren? Schaffe ich den Übergang vom Start-up in mein Kerngeschäft? Oder geht es dem Unternehmen wie Kodak? Die hatten auch alles, Patente, Kooperationen mit Microsoft, erste Digitalkameras. Aber sie haben es nicht geschafft, das Geschäftsprinzip „Fotografie ist analog“ zu durchbrechen.

Welche Stellen würden Sie in einem Unternehmen neu besetzen, um diese Veränderungen anzugehen?

FLEISCH Man muss ganz oben beim Aufsichtsrat beginnen. Da sitzen lauter Menschen, die aufgrund ihrer Expertise darauf achten, Risiken zu vermeiden. Das ist notwendig, aber genauso wichtig ist einer, der aus der neuen Welt kommt und für die Chancen eintritt. Das darf nicht irgendein gescheiterter IT-Manager sein, der zum Frühstücksdirektor wird. Das muss eine gestandene Persönlichkeit sein.

GASSMANN Sowohl dem Aufsichtsrat als auch dem Topmanagement fehlt in der Regel jegliches Verständnis für die neue IT-Welt. Man braucht auch dort jemanden, der die Agenda setzt. Eine Persönlichkeit, die die richtigen Fragen stellt, die erfahrene Linienverantwortliche nicht mit einer leichten Antwort abschließen können. Sie muss die Geschäftsleitung dazu bringen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen – dann entsteht die Chance auf Richtungsänderung.

Wie groß der Handlungsdruck tatsächlich ist, hängt davon ab, wie turbulent die Veränderungen in einer Branche sind. Ein stabiler Markt erfordert weniger radikales Umdenken als dynamische Branchen mit sinkenden Margen und neuen Spielern. In stark bewegten Branchen wie Auto oder Energie braucht man Leute, die ich Kontextpartisanen nenne. Diese müssen gegen das vorherrschende Bild arbeiten. Am besten sitzen diese Persönlichkeiten eben auch im Aufsichtsrat. Wenn bei jeder Sitzung das Thema auf den Tisch kommt, setzt sich

die Diskussion früher oder später automatisch fort.

Aber mit der Leichtigkeit und Geschwindigkeit eines Start-ups kann kein gestandener Konzern mithalten.

GASSMANN Deshalb muss sich eine parallele Subkultur mit frischem Denken im Unternehmen entwickeln dürfen. Das ist aber schwierig, weil ein anderes Managementverständnis notwendig wird. Diese Erfahrung haben wir häufig mit Crowdsourcing-Projekten gemacht. Bei der Zusammenarbeit mit wildfremden Zuarbeitern über das Internet zeigt sich der Kern des Konflikts besonders deutlich. Manager wollen führen und kontrollieren. In diesen Projekten können Sie aber nicht mehr präzise steuern. Sie können nur noch Stimuli setzen. Bildlich gesprochen bringen Sie den Humus aus und sorgen dafür, dass die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs höher wird. Für diese Art Management werden Moderatoren benötigt, Führungskräfte, die offen sind und Leute zusammenbringen.

Wie wecke ich das Verständnis für die neue Art von Management?

Bis sich neue Methoden und Arbeitsweisen durchsetzen, vergehen leicht zehn Jahre. Das ist beim derzeitigen Tempo der technischen Entwicklung nicht ermutigend.

GASSMANN Wir sehen eine größer werdende Kluft zwischen den führenden Unternehmen und denen, die hinterhinken. Im Bereich Innovation gibt es immer noch Unternehmen, die nicht einmal einen seit 20 Jahren etablierten systematischen Auswahlprozess für Produktideen haben. Das sind diejenigen, die noch nicht dem entsprechenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind.

Wird der Wettbewerbsdruck weiter zunehmen?

GASSMANN Die Dynamik hat in praktisch allen Branchen zugenommen. Das haben wir anhand von Produktlebenszyklen in den vergangenen 15 Jahren beobachten können.



FOTO: DANIEL GERBER FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

PROFIL

OLIVER GASSMANN

Seit acht Jahren analysiert er die Entstehung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und fand heraus, dass alle bisherigen Geschäftsmodelle auf 55 Basisvarianten beruhen, die immer wieder neu variiert werden. Gassmann ist Vorsitzender des Führungsgremiums am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen und wurde 2010 in die Top-Ten-Liste der meistzitierten Professoren aufgenommen.

ELGAR FLEISCH

Seit dem Jahr 2000 erforscht er, wie Maschinen, Produkte und andere Gegenstände vernetzt werden können und welche wirtschaftlichen Auswirkungen sich daraus ergeben. Fleisch hat die Idee vom Internet der Dinge in Europa maßgeblich vorangetrieben. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Informationsmanagement an der ETH in Zürich und gehört zum Führungsgremium des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Gemeinsam mit Oliver Gassmann geht Fleisch in Forschungsprojekten der Frage nach, wie sehr das Internet zum bestimmenden Faktor für Geschäftsmodellinnovationen wird.

FLEISCH Das kann ganz schnell gehen. Eine normale Alarmanlage zum Beispiel von Siemens kostet mehrere Tausend Euro. Nun haben findige Entwickler eine Glühbirne erfunden, die mithilfe von Radar Bewegung im Raum misst und sich via Internet mit anderen Glühbirnen verbinden kann. Wenn ich da drei zusammenschalte, habe ich eine Minialarmanlage – die tut es im privaten Bereich oft genauso wie die herkömmliche, um ein Vielfaches teurere Anlage. Seit das Internet sich mit Produkten verbinden kann, steigt das Innovationspotenzial enorm.

GASSMANN Manager müssen die Gefahr der Wettbewerber von außen wirklich sehr, sehr ernst nehmen. In der Zusammenarbeit mit Google haben wir vor allem eines festgestellt: Sie selektieren ihre vielen Projekte nicht nach einem Business Case oder Marktanforderungen, sondern probieren einfach aus. Dass Google heute eine Banklizenz hat, dass das Unternehmen autonome Fahrzeuge auf amerikanischen Autobahnen Tausende Kilometer fahren lässt und massiv in Sensorik für das intelligente Haus investiert, zeigt die Bandbreite seiner Aktivitäten. Gleichzeitig ist Google

dass zum Beispiel die Verpackungsmaschine von Bosch Packaging, die an Nestlé geliefert wird, eine Diagnostik- und Remote-Managementfunktion enthält. Das heißt, Bosch kann bei Bedarf das Verpacken von Pralinen bei Nestlé beeinflussen. Nestlé ordert in diesem Fall nicht Verpackungsmaschinen, sondern die Dienstleistung, Pralinen zu verpacken. Ein weiteres Beispiel ist der Getreidemühlenhersteller Bühler. Deren Techniker sehen genau, mit welcher Konfiguration das Getreide bei ihren Kunden gemahlen, gequetscht und zerrieben wird und können damit eine kundenoptimierte Einstellung ihrer Anlagen als Service anbieten.

FLEISCH Indem ich meine Produkte, egal ob Getreidemühle, Zementanlage oder Bohrmaschine, mit Technologie ausstatte, verändert sich das Geschäft immer stärker vom einmaligen Auftrag zur kontinuierlichen Beziehung. Aus dem Produkt- wird ein Servicegeschäft.

Diese Veränderung wird sich in bestimmten Bereichen noch beschleunigen, wenn nicht nur die Maschinen vernetzt sind, sondern auch die Produkte und Rohstoffe. Wir haben vorhin darüber gesprochen, dass Boxen für

werden müssen, kann es anhand der Schwankungen zum Beispiel Konjunkturprognosen ableiten. Das Beispiel des Start-ups Streetline illustriert die Möglichkeiten des Geschäfts „Sensor as a Service“ sehr gut. Streetline hatte begonnen, Sensoren in Parkplätze zu integrieren. Sie programmierten eine App, die anzeigt, ob zum Beispiel ein Parkplatz vor dem Bahnhof frei ist oder nicht. Geld verdienen konnten sie damit allerdings nicht. Dann kamen die Gründer auf die Idee, dass es noch jemanden geben muss, der großes Interesse an diesen Informationen haben könnte: die Stadtverwaltung. Die muss nun nicht mehr ihre Parkwächter Streife laufen lassen und alle Autos absuchen. Stattdessen werden sie informiert, wenn jemand schon länger als eine halbe Stunde parkt. Dann können sie gezielt hingehen und den Strafzettel ausstellen. Die Folge: Sie brauchen viel weniger Personal.

Auf diese Weise kann ich Endkunden einen Service anbieten, der von einer dritten Partei bezahlt wird. Ich habe die Sensorwerte mehrfach verwendet und kann sie in immer neuen Varianten vermarkten. Solche Prinzipien kann ich überall anwenden. Und es zeichnet sich ab, dass das immer häufiger passiert.

„DIE NEUE TECHNOLOGIE ERFORDERT VON DEN UNTERNEHMEN KOOPERATION, TRANSPARENZ UND VERTRAUEN.“

sehr strategisch auf Vernetzung von Information ausgerichtet. Und es ist nicht das einzige Unternehmen. Davon gibt es Tausende – wenn auch nicht in dieser Größe.

Gehen wir mal davon aus, ein Unternehmen hat die richtigen Fachleute an Bord. Welche Geschäftsmodelle warten darauf, entdeckt zu werden?

GASSMANN Der Trend geht klar zum Servicegeschäft. Das beginnt damit,

Schrauben im Lager eines Maschinenbauunternehmens in der Lage sind, Nachschub zu ordern. Jede einzelne dieser Kisten sendet Daten entlang der Lieferkette. Diese Informationen können Unternehmen nutzen, um neue Geschäftsmodelle zu kreieren.

Wie sieht das konkret aus?

FLEISCH Wenn ein Unternehmen weiß, wie oft Rohstoffe in den Lagern der Kundenunternehmen aufgefüllt

Das klingt, als müsste morgen der große Boom losgehen. Worauf warten die Unternehmen noch?

GASSMANN Die Zukunft ist schon da, nur ungleich verteilt: Die Technologie ist verfügbar, Engpass sind die Wertgenerierung beim Kunden und das richtige Geschäftsmodell. Denn die Beteiligten in den Unternehmen sind noch völlig in ihrer traditionellen Logik gefangen. Die neue Technologie fordert Kooperation, Transparenz und Vertrauen. Außerdem ist sie komplex. Keiner kann das alles allein machen. Man sieht das sehr gut an der Diskussion um intelligente Stromzähler und -netze.

In diesen spannenden Gebieten sind viele Partner tätig, die nötig sind, um so ein neues System einzuführen: Die

Smartmeter-Hersteller mit ihren Messgeräten, die Energieversorger mit Zugang zu den Haushalten, Telekommunikationsunternehmen wollen auch einen Teil des Kuchens, weil sie auf die Datenübertragung spekulieren, und Unternehmen wie IBM mischen sich als Experten für die Verarbeitung der großen Datenmengen ein. Derzeit investieren all diese Stakeholder in intelligente Stromnetze. Und jeder hofft auf den Löwenanteil des Marktes. Zwar ist klar, dass keiner alles allein machen kann und auf die anderen angewiesen ist. Aber jeder möchte die Führung übernehmen. Das sind alles potenzielle Konkurrenten oder Partner in dieser neuen Wertschöpfungskette.

Das gab es aber Anfang 2000 auch schon, als miteinander konkurrierende Autokonzerne und Unternehmen der Unterhaltungsindustrie gemeinsam neue Produkte für Fahrzeuge entwickelt haben.

GASSMANN Aber jetzt geht es nicht mehr um große Technologiefortschritte. Die einzelnen Techniken sind da: Sensorik, Datenübertragung und Analytik, alles existiert bereits. Das Spannende ist nun das passende Geschäftsmodell. Bei intelligenten Stromnetzen ist die wesentliche Frage nicht die Technik, sondern wer den ersten Schritt macht. Wer kooperiert mit wem? Welche Suballianzen gibt es, um den ganzen Kuchen zu bekommen?

Sie haben in Ihrer Arbeit die verschiedenen Bausteine identifiziert, aus denen bisher alle Geschäftsmodellinnovationen zusammengesetzt sind. Müssen Manager lernen, Partner für den richtigen Geschäftsmodellmix zu finden?

GASSMANN Das Unternehmen der Zukunft benötigt eine deutlich höhere Absorptionsfähigkeit, also die Fähigkeit, neues Wissen von außen aufzunehmen. Dazu sind Leute unter anderem in der Forschung & Entwicklung notwendig, die mehr Freude daran haben, in die Welt hinauszugehen. Auch

auf der Topmanagementebene braucht es die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen zusammenzuarbeiten. Wenn Energieversorger mit Maschinenbauern zusammenkommen, denken die komplett anders. Der Wettbewerbsvorteil besteht darin, schneller zu lernen als die anderen.

Welchen Rat geben Sie Managern, um diese Haltung zu erlernen?

GASSMANN Die bestehende Art und Weise, ein Geschäft zu betreiben, lässt sich nicht so einfach verändern. Die herrschenden Regeln und Annahmen variieren Manager und Mitarbeiter erst, wenn sie zutiefst von der Notwendigkeit überzeugt sind – und das geschieht selten auf Basis rein rationaler Gründe. Sie müssen das fühlen und verstehen.

Als ich 2007 im kalifornischen Berkeley und 2012 in Stanford tätig war, habe ich dort fast mehr Vorstände aus europäischen Unternehmen getroffen als hier. Anfangs habe ich deren Wissenschaftstourismus belächelt. Inzwischen ist mir klar geworden: Die Erkenntnisfortschritte, die diese Manager dort gemacht haben, lassen sich durch keine Analyse einer Stabsabteilung ersetzen. Unmittelbar zu spüren, wie diese Leute in den kalifornischen Startups ticken, ist ungeheuer wertvoll. Deutsche Unternehmen sind in ihrer Kultur einfach viel zu behäbig, zu analytisch und zu sequenziell. Sie sind zu wenig auf Trial and Error, auf iteratives Entwickeln ausgerichtet.

FLEISCH Unternehmen müssen lernen, gleichzeitig ganz unterschiedliche Rollen einzunehmen – ähnlich wie Führungskräfte, die gegenüber ihren Peers Teamplayer sein müssen. Mal treten sie als marktführender Koordinator (Hub) auf, mal spielen sie die Rolle als Erfüllungsgehilfe (Plug). Diese Flexibilität wird immer wichtiger.

GASSMANN Eines wäre jetzt fatal: Stillstand. Es reicht nicht aus, Forschungsweltmeister zu sein, wir müssen auch Wertschöpfungsweltmeister werden. ♡

SERVICE

LITERATUR

OLIVER GASSMANN, KAROLIN FRANKENBERGER, MICHAELA CSIK: Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Gallener Business Model Navigator, Carl Hanser Verlag 2013.

CHRIS ANDERSON: Makers, Carl Hanser Verlag 2013.

HBM ONLINE

OLIVER GASSMANN, MICHAELA CSIK, KAROLIN FRANKENBERGER: Aus Alt mach Neu, in: Harvard Business Manager, Juni 2012, Seite 18, Nachdrucknummer 201206018.

MAXWELL WESSEL, CLAYTON M. CHRISTENSEN: So überleben Sie disruptive Innovationen, in: Harvard Business Manager, Februar 2013, Seite 20, Nachdrucknummer 201302020.

CLAYTON M. CHRISTENSEN, MARK W. JOHNSON, HENNING KAGERMANN: Wie Sie Ihr Geschäftsmodell neu erfinden, in: Harvard Business Manager, April 2009, Seite 36, Nachdrucknummer 200904036.

KONTAKT

oliver.gassmann@unisg.ch
elgar.fleisch@unisg.ch

NACHDRUCK

Nummer 201405058 oder
www.harvardbusinessmanager.de
© 2014 Harvard Business Manager

Mit **ELGAR FLEISCH** und **OLIVER GASSMANN** sprach Michael Leitzl, Redakteur des Harvard Business Managers.

Jetzt mit Expertenbonus:

2x Harvard Business Manager mit über 34% Ersparnis und Dankeschön sichern!



**GRATIS
zur Wahl!**

HBM-Edition „Projektmanagement“

Effektive Lösungen für die Praxis:

- wertvolle Analysen, Studien und Prognosemodelle von Spezialisten
- optimal organisieren und kontrollieren

Madison-Armbanduhr-Set II

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfe



IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 2 Ausgaben mit über 34% Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!



Der Harvard Business Manager ist das weltweit richtungweisende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Ansätze und Wege der modernen Unternehmenssteuerung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

Bitte hier ausschneiden. ✂

Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- HBM-Edition (4045) Madison-Armbanduhr-Set II (2695)

Für 2 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur € 18,90. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Vorzugspreis von zurzeit nur € 14,50 (inkl. MwSt./Inland). Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der zweiten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

- Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Wenn Sie künftig unsere Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten widersprechen.

Coupon bitte ausfüllen und schicken an:
**manager magazin
Kunden-Service
20637 Hamburg**

Name, Vorname _____

Firma _____

Straße, Hausnummer _____

PLZ _____ Ort _____

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) _____ E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) _____

Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:

BLZ _____ Kontonummer _____ Geldinstitut _____

HB14-AVP

X Datum, Unterschrift _____

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB14-AVP

☎ 040 3007-3400

📠 040 3007-857085

🌐 www.harvardbusinessmanager.de/test

**Harvard
Business
manager**
DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg.
Geschäftsführer: Ove Safté. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.