

Roland Eckert

Intelligente Echtzeit- unternehmen im digitalen Hyperwettbewerb

Multiple Geschäftsmodelle –
Hybride Organisationsmodelle –
Vernetzte Ökosysteme

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Intelligente Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb

Roland Eckert

Intelligente Echtzeit- unternehmen im digitalen Hyperwettbewerb

Multiple Geschäftsmodelle –
Hybride Organisationsmodelle –
Vernetzte Ökosysteme

Roland Eckert
Hochschulzentrum Düsseldorf
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-21758-7 ISBN 978-3-658-21759-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21759-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Das Neue lässt sich nicht mit alten Theorien
bewältigen*
(Kurt Biedenkopf, Süddeutsche Zeitung
23.02.2018)

Vorwort

In meinen bisherigen Veröffentlichungen standen die Geschäftsmodellentwicklung – das Business Model Prototyping – und das Business Innovation Management im Mittelpunkt. Dabei wurde im Zusammenhang mit dem Business Model Prototyping festgestellt, dass jedes Geschäftsmodell aus einem relativ stabilen Geschäftsmodellkern und einer Geschäftslogik besteht, die das Denken und Handeln im Unternehmen maßgeblich beeinflussen (vgl. Eckert 2014). Eine wesentliche Erkenntnis im Zusammenhang mit dem Business Innovation Management war, dass die bekannten eindimensionalen Innovationen (z. B. Produkt- oder Prozessinnovation) im digitalen Hyperwettbewerb durch multidimensionale Innovationen ergänzt werden müssen. Zudem wurde herausgearbeitet, dass der Business-Innovation-Managementprozess und der strategische Managementprozess eng miteinander verbunden sind (vgl. Eckert 2017a). An diese Vorarbeiten anschließend geht es im vorliegenden Buch nun um die Frage der *Gestaltung von intelligenten Echtzeitunternehmen* für den digitalen Hyperwettbewerb (vgl. Dr. Müller-Wünsch, Bereichsvorstand Technology der OTTO-Group in Data Science 2016). Dabei liegt der Fokus insbesondere auf der Management- und nicht auf der IT-Perspektive.

Ausgangspunkt ist, dass der Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens im digitalen Hyperwettbewerb eine besondere Bedeutung zukommt. Unternehmen müssen immer schneller, flexibler und agiler werden. Es verwundert deshalb nicht, dass das bekannte Paradigma der lernenden Organisation und die notwendige Lernfähigkeit eines Unternehmens wieder stärker in den Mittelpunkt rücken. So wird z. B. das Lernen durch Experimente zu einem wesentlichen Treiber der Veränderung.

Das lernende Unternehmen zeichnet sich im allgemeinen Verständnis durch ein Anpassungs- und Veränderungslernen aus. Dies reicht im digitalen Hyperwettbewerb aber nicht mehr aus. So muss das lernende Unternehmen im digitalen Hyperwettbewerb zu einem intelligenten Echtzeitunternehmen werden. Hier stehen neue Formen des Lernens sowohl im digitalen Wettbewerb um Marktanteile als auch im digitalen Wettbewerb um Chancenanteile im Mittelpunkt (vgl. Kap. 3).

Dies bedeutet, dass im digitalen Wettbewerb um Marktanteile dieses Anpassungs- und Veränderungslernen durch ein Problemlösungslernen und damit durch eine zunehmende

Projektwirtschaft ergänzt werden muss. Dies ist jedoch alleine nicht mehr ausreichend, da hierdurch allenfalls die beschleunigte Reduzierung der Nutzungsdauern von Wettbewerbsvorteilen verlangsamt wird.

Für einen Erfolg im digitalen Hyperwettbewerb muss ein intelligentes Echtzeitunternehmen auch die Lernfähigkeit im Wettbewerb um Chancenanteile verbessern. Hier entsteht ein neues und viertes Innovationsparadigma – das Denken in Optionen. Dies verlangt nach einer umfassenden organisatorischen und methodischen (Neu-) Ausrichtung der Lern- und Innovationsschwerpunkte im digitalen Wettbewerb um Chancenanteile: In einem ersten Innovationshorizont stehen die klassischen Entwicklungsorganisationen und damit insbesondere die inkrementellen Innovationsaktivitäten im Mittelpunkt. Hier geht es um ein fokussiertes Erneuerungslernen. Ähnlich ist es in den digitalen Fabriken, bei denen es um ein digitales Erneuerungslernen geht. Beim zweiten Innovationshorizont geht es um den Aufbau von Innovationsfabriken im Zusammenhang mit einem neuen Problemlösungslernen im Wettbewerb um Chancenanteile. Für den dritten Innovationshorizont muss sich ein intelligentes Echtzeitunternehmen insbesondere mit den Fragen der Relevanz der Schwarmorganisation für den eigenen Unternehmenserfolg und damit mit dem Innovationslernen beschäftigen (vgl. Kap. 4).

Zudem zeigt sich beim Erneuerungs-, Problemlösungs- und Innovationslernen aber auch, dass die Einsatzschwerpunkte der bekannten Innovationsmethoden (z. B. Lean Start-up, Lean/Fast Innovation) adjustiert werden müssen. Gleichzeitig entsteht der Bedarf an neuen und ergänzenden Methoden (z. B. Innovation Foresighting, Lean Design Thinking, Rapid Business Model Design; vgl. Kap. 11). Die klassischen Managementmethoden sind im digitalen Hyperwettbewerb zwar weiter notwendig, aber nicht mehr alleine ausreichend (vgl. Kap. 10).

Zusätzlich müssen die genannten organisatorischen und methodischen Anpassungen durch Veränderungen auf der Gesamtunternehmensebene ergänzt werden. So muss z. B. in einem intelligenten Echtzeitunternehmen das klassische Business Model Prototyping (vgl. Eckert 2014) zu einem Dynamic Business Model Prototyping weiterentwickelt werden. Hier zeigt sich u. a., dass der dynamischen Sicht auf die Geschäftslogik zukünftig mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss (vgl. Kap. 5).

Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen zu multiplen Geschäftsmodellen muss es aber auch immer um eine Anpassung des Organisationsmodells und der Gestaltung von „zukunftsfähigen Organisationsstrukturen“ (vgl. Eckert 2017b) gehen. Durch die notwendige und gleichzeitige Fokussierung auf den Wettbewerb um Marktanteile und den Wettbewerb um Chancenanteile steht im digitalen Hyperwettbewerb die aktive Gestaltung von *hybriden Organisationsmodellen* im Mittelpunkt. Hier reicht die klassische Trennung zwischen effizienten und innovativen Organisationseinheiten bzw. die Trennung von Hierarchien und Netzwerken jedoch nicht mehr aus. So kann man erkennen, dass auch im Wettbewerb um Marktanteile die bekannten hierarchischen Organisationsmodelle durch dynamische Netzwerkstrukturen abgelöst werden.

Im Wettbewerb um Chancenanteile existieren dagegen sowohl hierarchisch organisierte Entwicklungsbereiche neben Innovationsfabriken und Schwarmorganisationen mit Netzwerkstrukturen (vgl. Kap. 6 und 7).

Aufgrund der steigenden Bedeutung von Netzwerkstrukturen in den Organisationsteilen des Markt- und des Chancenanteils Wettbewerbs muss sich ein Unternehmensmanagement Gedanken zu neuen und modernen Führungsansätzen machen. Hier geht es im intelligenten Echtzeitunternehmen u. a. um die Führungsansätze der Holokratie, der Soziokratie und der Demokratie (vgl. Kap. 8).

Neben diesen internen Veränderungen beschäftigt sich das Management eines intelligenten Echtzeitunternehmens zunehmend mit der Netzwerk- und der Plattformökonomie. Während in der Netzwerkökonomie dem Gestalter und Betreiber eines Netzwerks eine besondere Bedeutung zukommt, wird in der Plattformökonomie das Keystone-Unternehmen als Gestalter und Betreiber einer Plattform jedoch kaum thematisiert. Genau diese Lücke wird durch das intelligente Echtzeitunternehmen geschlossen. Hier kommt dann u. a. die Frage nach einem Zusammenhang zwischen der Geschäftslogik des Keystone-Unternehmens einerseits und der Plattformlogik andererseits in den Blick (vgl. Kap. 9).

Im letzten Kapitel zum intelligenten Echtzeitunternehmen wird die notwendige veränderte Sichtweise auf Change Management im digitalen Hyperwettbewerb thematisiert. Auch hier zeigt sich eine zunehmende Bedeutung des Lernens in iterativen Zyklen in den neueren Überlegungen zum sogenannten Lean Change Management. Entscheidend ist aber die Frage, wie diese iterativen Lernzyklen entsprechend den übergeordneten Veränderungszielen synchronisiert werden können (vgl. Kap. 12).

Das vorliegende Buch soll die bekannte und allgemeine Diskussion um die lernende und veränderungsfähige Organisation ergänzen und erweitern. Hierzu wird die notwendige Veränderung hin zum intelligenten Echtzeitunternehmen betont und die Zusammenhänge zwischen multiplen Geschäftsmodellen, hybriden Organisationsmodellen und vernetzten Ökosystemen im digitalen Hyperwettbewerb herausgearbeitet. Dabei soll aufgezeigt werden, dass sich das Neue nicht mit den alten Überlegungen und Theorien bewältigen lässt.

Dabei liefert das Buch anwendungsorientierte Beispiele und Handlungsempfehlungen für den Managemententscheider und Organisationsentwickler zur Lösung konkreter Fragestellungen im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung eines lernenden Unternehmens zu einem intelligenten Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb. Gleichzeitig richtet sich das Buch an Führungskräfte und Innovationsverantwortliche von Unternehmen, an Entrepreneure, aber auch an Unternehmer, die sich mit den genannten Schwerpunkten auseinandersetzen und den digitalen Hyperwettbewerb um Chancenanteile aktiv gestalten wollen.

Mein Dank gilt meinen Gesprächspartnern, die das Buchprojekt durch eine Vielzahl von Impulsen bereichert haben. Gleichzeitig möchte ich mich an dieser Stelle auch für

die wieder sehr professionelle redaktionelle Begleitung des Springer-Verlags bedanken, insbesondere bei Frau Ann-Kristin Wiegmann für die sehr konstruktive Zusammenarbeit bei der Fertigstellung dieses Buches.

Düsseldorf
im März 2018

Roland Eckert

Literatur

- Data Science (2016), Interview mit Dr. Michael Müller-Wünsch zum Thema „Otto auf dem Weg zum Echtzeitunternehmen“, Blogbeitrag unter <https://data-science-blog.com/blog/2016/06/16/interview-otto-auf-dem-weg-zum-intelligenten-echtzeitunternehmen/>, Zugriff am 6. Februar 2018.
- Eckert, R. (2014), Business Model Prototyping. Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Eckert, R. (2017a), Business Innovation Management. Geschäftsmodellinnovationen und multidimensionale Innovationen im digitalen Hyperwettbewerb, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Eckert, R. (2017b), Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen, in Roehl, H. und Asselmeyer, H. (Hrsg.), Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart. S. 148–154.

Inhaltsverzeichnis

1	Kennzeichen des digitalen Hyperwettbewerbs.	1
1.1	Hyperwettbewerb und Digitalisierung.	2
1.1.1	Branchenhyperwettbewerb nach D’Aveni.	2
1.1.2	Allgemeine Kennzeichen des Branchenhyperwettbewerbs	4
1.1.3	Klassisches 7-S-Managementkonzept für den Branchenhyperwettbewerb.	5
1.1.4	Digitaler Hyperwettbewerb in Branchen und Wettbewerbsarenen.	8
1.1.5	Strategische Überlegenheit als Ziel im digitalen Hyperwettbewerb.	10
1.1.6	Modifiziertes 7-S-Managementkonzept im digitalen Hyperwettbewerb.	11
1.2	Markt- und Chancenanteils Wettbewerb im digitalen Hyperwettbewerb. ...	13
1.3	Strategischer Informationsvorteil: der neue Wettbewerbsvorteil im digitalen Hyperwettbewerb.	16
1.4	Technologien als Enabler im digitalen Hyperwettbewerb.	19
	Literatur.	23
2	Managementherausforderungen im digitalen Hyperwettbewerb.	25
2.1	Verkürzte Nutzungsdauer von Wettbewerbsvorteilen.	26
2.2	Zunehmendes Denken in Optionen – das vierte Innovationsparadigma.	29
2.3	Neue Herausforderungen in der Organisationsentwicklung.	31
	Literatur.	42
3	Intelligentes Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb.	45
3.1	Begriff des Echtzeitunternehmens.	46
3.2	Klassische Merkmale eines Echtzeitunternehmens.	47
3.2.1	Schnelligkeit.	48
3.2.2	Flexibilität.	49
3.2.3	Effektivität.	50

3.3	Echtzeitunternehmen als lernendes Unternehmen	51
3.3.1	Leitbild des lernenden Unternehmens	52
3.3.2	Lernendes Unternehmen zwischen Anpassungs- und Veränderungslernen	53
3.3.3	Lean Enterprise und lernende Organisation	55
3.4	Intelligentes Echtzeitunternehmen im Wettbewerb um Marktanteile	56
3.5	Intelligentes Echtzeitunternehmen im Wettbewerb um Chancenanteile	59
3.5.1	Agilität (dritter Ordnung) als neue Anforderung im Wettbewerb um Chancenanteile	59
3.5.2	Erneuerungs-, Problemlösungs- und Innovationslernen im Wettbewerb um Chancenanteile	60
3.6	Experimente als Grundlage des Lernens im Wettbewerb um Chancenanteile	63
3.6.1	Experimente als Grundlage des Lernprozesses im Chancenanteils Wettbewerb	63
3.6.2	Vorgehen bei Experimenten im Chancenanteils Wettbewerb . . .	66
3.6.3	Experimente, Fehlervermeidungs- und Fehler-machen-dürfen-Kultur	68
	Literatur	73
4	Erneuerungs-, Problemlösungs- und Innovationslernen im neuen 3-Horizonte-Modell	77
4.1	Ausgangspunkt: das 3-Horizonte-Modell	78
4.2	Innovationshorizonte im Wettbewerb um Chancenanteile	80
4.2.1	Chancenanteilshorizont Eins (H1-Innovationshorizont)	81
4.2.2	Chancenanteilshorizont Zwei (H2-Innovationshorizont)	84
4.2.3	Chancenanteilshorizont Drei (H3-Innovationshorizont)	85
4.3	Methoden des Erneuerungs-, Problemlösungs- und Innovationslernens	86
	Literatur	89
5	Dynamic Business Model Prototyping im intelligenten Echtzeitunternehmen	91
5.1	Dynamic Capabilities im digitalen Hyperwettbewerb	92
5.2	Dynamic Business Model Prototyping als dynamische Geschäftsmodellentwicklung	96
5.2.1	Dynamic Business Model Prototyping: von der Value Innovation zum Geschäftsmodell	96
5.2.2	Value Innovation, Business Logic Innovation und Business Model Prototyping	98

5.3	Bausteine des Business Model Prototype (Geschäftsmodellkern).	102
5.3.1	Geschäftslogik	103
5.3.2	Strategische Kompetenzen	106
5.3.3	Strategische Prozesse	110
5.3.4	Strategische Ressourcen.	112
5.3.5	Markenimage	114
5.4	Bausteine des erweiterten Geschäftsmodellkerns	114
5.4.1	Wertschöpfungsarchitektur	114
5.4.2	Kundenkanäle und -beziehungen	115
5.4.3	Partner	116
5.4.4	Kosten- und Erlösmodell	116
	Literatur.	116
6	Geschäftsmodelldiversifizierung und multiple Geschäftsmodelle im intelligenten Echtzeitunternehmen	119
6.1	Wachstum und Diversifizierung im klassischen Wettbewerb.	120
6.2	Geschäftsmodelldiversifizierung im klassischen Wettbewerb.	122
6.2.1	Geschäftsmodelldiversifizierung und Geschäftsmodellportfolio.	122
6.2.2	Arten des Geschäftsmodellportfolios.	124
6.3	Multiple Geschäftsmodelle als neue Form der Diversifizierung	125
	Literatur.	126
7	Hybrides Organisationsmodell im intelligenten Echtzeitunternehmen.	129
7.1	Hybride Organisation zwischen Hierarchie und Netzwerk	130
7.2	Hybride Organisation zwischen Marktanteils- und Chancenanteils Wettbewerb.	135
7.2.1	Hybride Organisation zwischen dem Wettbewerb um Markt- und dem Wettbewerb um Chancenanteile	135
7.2.2	Moderne Organisation für den Wettbewerb um Marktanteile	136
7.2.3	Entwicklungsorganisation für den H1-Chancenanteils Wettbewerb	145
7.2.4	Digital Factory für den H1-Chancenanteils Wettbewerb.	147
7.2.5	Business Innovation Factory für den H2-Chancenanteils Wettbewerb	150
7.2.6	Schwarmorganisation für den H3-Chancenanteils Wettbewerb	152
7.3	Ausblick: Serviceorientierung als Grundkonzept der modernen Organisation	158
	Literatur.	161

8	Führungsansätze in der modernen Organisation	165
8.1	Führungsansatz der Soziokratie	165
8.1.1	Grundprinzipien der Soziokratie	166
8.1.2	Lernen in der Soziokratie	169
8.2	Führungsansatz der Holokratie	170
8.2.1	Grundprinzipien der Holokratie	170
8.2.2	Lernen in der Holokratie	174
8.3	Führungsansatz der Demokratie	175
8.3.1	Grundprinzipien der Demokratie	175
8.3.2	Lernen in der Demokratie	177
8.4	Moderne Führungsansätze im Vergleich	178
	Literatur	180
9	Intelligentes Echtzeitunternehmen zwischen Netzwerk- und Plattformökonomie	183
9.1	Grundlagen der Netzwerkökonomie	184
9.1.1	Netzwerkbildung in der klassischen Netzwerkökonomie	186
9.1.2	Verschiedene Netzwerktypen im Überblick	189
9.1.3	Netzwerke zwischen Wertschöpfung und Innovation	190
9.1.4	Zusammenfassende Darstellung	192
9.2	Grundlagen der Plattformökonomie	193
9.2.1	Netzwerk und Plattform	193
9.2.2	Ausgewählte Prinzipien der Plattformökonomie	195
9.2.3	Neue Wachstumslogik und -hemmnisse in der Plattformökonomie	197
9.2.4	Plattformebenen: Interaktionen – Daten – Infrastruktur	201
9.2.5	Plattformen neu betrachtet: neuer Fokus auf das Keystone-/Plattformunternehmen	202
9.2.6	Keystone-/Plattformunternehmen und Plattform	207
9.3	Netzwerk vs. Plattform – Gemeinsamkeiten und Unterschiede	209
9.4	Plattformunternehmen zwischen integrierten und multiplen Geschäftsmodellen	211
9.4.1	EBay: integriertes Geschäftsmodell	212
9.4.2	Amazon: integriertes und multiples Geschäftsmodell	212
9.4.3	Zusammenfassende Darstellung	216
	Literatur	216
10	Ausgewählte Managementinstrumente für den Wettbewerb um Marktanteile	219
10.1	Lean (Business Performance) Management	220
10.2	Business Process Management	222

10.3	Restrukturierungs- und Performanceverbesserungsmanagement	224
10.4	New Outsourcing	227
	Literatur.	231
11	Ausgewählte Managementinstrumente für den Wettbewerb um Chancenanteile	233
11.1	Innovation Foresighting	234
11.2	Lean/Fast Innovation	239
11.3	Design Sprint	242
11.4	Lean Start-up	244
11.5	Lean Design Thinking	246
11.6	Rapid Business Model Design/Attack	249
11.7	Entscheidungsschwerpunkt Innovationsmethode	251
	Literatur.	254
12	Change Management im digitalen Hyperwettbewerb.	257
12.1	Change Management – das klassische Veränderungsmanagement	258
12.1.1	Geplanter Wandel und Change Management.	258
12.1.2	Ausgewählte Change-Management-Ansätze	261
12.2	Klassische Veränderungsprogramme und Führungsansätze im Überblick	267
12.2.1	Arten von Veränderungsprogrammen	267
12.2.2	Allgemeine Führungsansätze des Change Management	270
12.3	Lean Change Management – Change Management trifft Lean Start-up	273
12.3.1	Grundlagen und Elemente von Lean Change Management.	273
12.3.2	Vorgehensmodelle beim Lean Change Management.	276
12.4	Verbesserungsprogramme und Führung im digitalen Hyperwettbewerb.	280
12.4.1	Change Management im Wettbewerb um Chancenanteile.	281
12.4.2	Change Management im Wettbewerb um Marktanteile.	285
	Literatur.	289
13	Ausblick	291
	Literatur.	294

Über den Autor



Dr. Roland Eckert ist Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management und Top-Experte im Zusammenhang mit den Herausforderungen des digitalen Hyperwettbewerbs in Unternehmen. Herr Prof. Eckert forscht und berät das Unternehmensmanagement und Fachverantwortliche in Fragen moderner Organisationsmodelle, neuer Innovationsmethoden (z. B. Lean Design Thinking, Rapid Business Model Design) und moderner Veränderungsansätze im digitalen Hyperwettbewerb. Er beschäftigt sich insbesondere mit der Anpassung der modernen Methoden und Ansätze an die spezifischen Anforderungen in etablierten Unternehmen.

Herr Prof. Eckert hat in den letzten Jahren eine Vielzahl von Büchern in seinen Schwerpunkten (z. B. Business Model Prototyping, Business Innovation Management), Essentials zu aktuellen Managementthemen (z. B. Lean Start-up) sowie Buchbeiträge (z. B. zukunftsfähige Organisationsstrukturen) veröffentlicht. Zusätzlich ist Herr Prof. Eckert Mitglied des Fachbeirats der Zeitschrift *return – Magazin für Transformation und Turnaround* und veröffentlicht regelmäßig Beiträge und Kommentare in diesem und anderen Fachmagazinen (u. a. FAZ-Personalmagazin).

Herr Prof. Eckert hat in leitenden Positionen für namhafte internationale Beratungsunternehmen gearbeitet und eigene Geschäftsbereiche geleitet. Er hat als Verantwortlicher Projekte und Programme bei großen Fusionen, strategischen Restrukturierungen und ganzheitlichen Performance-Verbesserungsprogrammen geführt. Seine Klienten umfassten Großunternehmen und auch mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen.

Für Anmerkungen und Beratungsanfragen kann sich der Leser mit dem Verfasser des vorliegenden Buches in Verbindung setzen.

Kontaktinformationen:

Prof. Dr. Roland Eckert

Hochschulzentrum Düsseldorf

E-Mail: roland.eckert@fom.de

www.hyperwettbewerb.com

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
App	Application/Anwendung bzw. Anwendungssoftware
BMP	Business Model Prototyping, Business Model Prototype
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
et al.	et alii, et aliae, et alia
etc.	et cetera; und so weiter
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
o. J.	ohne Jahrgang
S.	Seite
sog.	sogenannt
RTE	Real Time Enterprise/Realtime Enterprise
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderen/unter anderem
u. a.	unter anderen/unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	7-S-Konzept von D’Aveni	6
Abb. 1.2	Vom Produkt zum System von Systemen – von der Branche zur Wettbewerbsarena.	9
Abb. 1.3	Hyperwettbewerb: Wettbewerb um die Gegenwart und Wettbewerb um die Zukunft.	14
Abb. 2.1	Verkürzte Nutzungsdauer von Wettbewerbsvorteilen.	27
Abb. 2.2	Zunehmende Bedeutung des Wettbewerbs um Chancenanteile im digitalen Hyperwettbewerb	28
Abb. 2.3	Weg zur richtigen Organisationsform.	35
Abb. 2.4	Wechselbeziehung zwischen Rollenmodellen und Entscheidungsfreiheiten im Haufe-Quadrant.	37
Abb. 3.1	Phasen des Competitive Response Lifecycle	49
Abb. 3.2	Proaktive und reaktive Flexibilität sowie Agilität.	50
Abb. 3.3	Arten des organisationalen Lernens	53
Abb. 3.4	Test and Learn Wheel.	67
Abb. 3.5	Allgemeines Vorgehen bei Experimenten in Unternehmen	69
Abb. 4.1	Lean Start-up und Geschäftsmodellinnovation im 3-Horizonte-Modell	79
Abb. 4.2	Erneuerungs-, Problemlösungs- und Innovationslernen im modifizierten 3-Horizonte-Modell	81
Abb. 5.1	Klassisches Dynamic Capabilities Framework im Hyperwettbewerb	94
Abb. 5.2	Dynamic Capability Framework im digitalen Hyperwettbewerb.	95
Abb. 5.3	Dynamic Business Model Prototyping.	97
Abb. 5.4	Geschäftslogik bei Amazon in einer frühen Phase der Unternehmensentwicklung (Amazon-Wheel)	101

Abb. 5.5	Modifizierter Geschäftsmodellkern (Business Model Prototype; die Überlegungen zum Geschäftsmodellkern wurden von Eckert 2014 erarbeitet und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt. Vgl. hierzu dann auch die Überlegungen in Eckert 2017)	103
Abb. 5.6	Zusammenhang zwischen Entscheidung und Konsequenz am Beispiel Ryanair.	104
Abb. 5.7	Geschäftslogik als eigendynamischer Prozess am Beispiel des „Start“-Geschäftsmodells von Ryanair	105
Abb. 5.8	Heutiges Geschäftsmodell von Ryanair	106
Abb. 5.9	Strategische Kompetenzbereiche im Überblick	107
Abb. 5.10	Strategische Kompetenzen und strategische Prozesse im Überblick	111
Abb. 6.1	Klassischer Zusammenhang zwischen Strategie, Geschäfts- und Organisationsmodell	122
Abb. 6.2	Geschäftslogik bei Amazon: Fokus Retail und Plattform	126
Abb. 7.1	Stufen der Interoperabilität.	133
Abb. 7.2	Hierarchische Heterarchie vs. heterarchische Hierarchie.	139
Abb. 7.3	Agile Organisation bei ING	142
Abb. 7.4	Grundmodell eines Services.	159
Abb. 7.5	Service-Canvas	161
Abb. 8.1	Soziokratie – lineare Struktur und Kreisstruktur	167
Abb. 8.2	Holokratie – lineare Struktur und Kreisstrukturen	171
Abb. 9.1	Plattformebenen	201
Abb. 9.2	Bedeutung der drei Plattformebenen für den erzeugten Plattformnutzen. Craigslist – „early“ Airbnb und Airbnb „today“.	202
Abb. 9.3	Business Model Prototype eines Plattformunternehmens	204
Abb. 9.4	Integriertes Geschäftsmodell im Keystone-/Plattformunternehmen	206
Abb. 9.5	Business-Model-Ansatz nach Hedman und Kalling.	207
Abb. 9.6	Plattformgeschäftsmodell.	208
Abb. 9.7	EBay: integriertes Plattformgeschäftsmodell.	213
Abb. 9.8	Amazon: integriertes und multiples Retail- und Plattformgeschäftsmodell.	215
Abb. 11.1	Law of Lead Time.	239
Abb. 11.2	Law of Innovation Variation	240
Abb. 11.3	Design Sprint	243
Abb. 11.4	Classic Lean Start-up	245
Abb. 11.5	Lean Design Thinking	247
Abb. 11.6	Rapid Business Model Attack	250
Abb. 11.7	Innovationsmatrix	253
Abb. 12.1	Veränderungskurve des Wandels	259

Abb. 12.2	Netzwerk der acht Beschleuniger	262
Abb. 12.3	Change-Management-Ansatz von Roland Berger	265
Abb. 12.4	Veränderungsprogramme zwischen Geschwindigkeit, Struktur und Engagement.	267
Abb. 12.5	Führungsansätze zwischen Prozess- und Inhaltssteuerung	271
Abb. 12.6	Improvement Experiment: Run-Check-Learn-Zyklus	274
Abb. 12.7	Change Canvas	276
Abb. 12.8	Lean-Change-Management-Zyklen nach Anderson, Kollischan sowie Scheller.	277

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Fünf Entwicklungsphasen	32
Tab. 2.2	Organisationsentwicklung	41
Tab. 5.1	Nutzenkategorien in Anlehnung an Kim und Mauborgne (2005)	99
Tab. 7.1	Organisationsmodelle im Marktanteils- und Chancenanteils Wettbewerb	137
Tab. 10.1	Process and Enterprise Maturity (PEM) Model – Prozessdeterminanten	222
Tab. 10.2	Process and Enterprise Maturity (PEM) Model – Unternehmenskompetenzen	223
Tab. 11.1	Innovation Foresighting im H2- und H3-Chancenanteils Wettbewerb	234

Kennzeichen des digitalen Hyperwettbewerbs

1

Inhaltsverzeichnis

1.1 Hyperwettbewerb und Digitalisierung	2
1.2 Markt- und Chancenanteils Wettbewerb im digitalen Hyperwettbewerb	13
1.3 Strategischer Informationsvorteil: der neue Wettbewerbsvorteil im digitalen Hyperwettbewerbs	16
1.4 Technologien als Enabler im digitalen Hyperwettbewerb	19
Literatur	23

Zusammenfassung

Der Hyperwettbewerb hat sich zum bestimmenden Treiber der wirtschaftlichen Veränderungen entwickelt. Wesentliche Kennzeichen dieses Hyperwettbewerbs sind u. a. die Verfallszeiten von Wettbewerbsvorteilen und Markteintrittsbarrieren.

Durch die Digitalisierung und die Entstehung eines digitalen Hyperwettbewerbs hat sich der Wettbewerb aber noch weiter beschleunigt. Damit einhergeht eine zunehmende Bedeutung des Wettbewerbs um Chancenanteile. Damit verändern sich aber die Prioritäten im Management. Die bis dahin bedeutsame strategische Positionierung nach Porter muss durch das Streben nach einer strategischen Überlegenheit ersetzt werden. Strategisch überlegen ist ein Unternehmen dann, wenn es die Spielregeln im Wettbewerb – Branche oder Wettbewerbsarena – bestimmen kann. Der bereits genannte strategische Wettbewerbsvorteil wird zunehmend durch einen strategischen Informationsvorteil ersetzt.

1.1 Hyperwettbewerb und Digitalisierung

Der Begriff des Hyperwettbewerbs geht auf den US-amerikanischen Managementforscher D'Aveni (1994, 1995) zurück und steht für eine zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbsgeschehens. Diese steigende Wettbewerbsdynamik hat zur Folge, dass bekannte Unternehmen durch neue Wettbewerber bedrängt und verdrängt werden (vgl. Kirby 2005; auch Accenture 2012). Gleichzeitig bewirkt diese Dynamik aber auch, dass das Management andere inhaltliche Schwerpunkte in der täglichen Arbeit setzen muss. Diese Dynamik wird durch die Digitalisierung noch weiter verstärkt.

1.1.1 Branchenhyperwettbewerb nach D'Aveni

In den frühen Überlegungen von D'Aveni aus dem Jahr (1994) geht es ausschließlich um den Hyperwettbewerb in der Branche. Die Branche ist in dieser Sichtweise für alle Unternehmen im Hyperwettbewerb der Fixpunkt. Aus einer Unternehmenssicht bedeutet dies, dass sich die Unternehmen im Branchenhyperwettbewerb mit den Wettbewerbern aus der eigenen Branche vergleichen.

Der Hyperwettbewerb in der Branche lässt sich anhand von vier Wettbewerbsfeldern bzw. vier Wettbewerbsarenen¹ beschreiben. Im Branchenhyperwettbewerb agieren die Unternehmen regelmäßig in und zwischen diesen vier Wettbewerbsfeldern. Zusätzlich existieren noch Eskalationsstufen innerhalb der einzelnen Wettbewerbsfelder, die zu einer weiteren Dynamisierung des Wettbewerbs führen:

Im *ersten Wettbewerbsfeld nach D'Aveni* steht der bekannte *Preis-Qualitäts-Wettbewerb* im Mittelpunkt. Hier können die drei bekannten generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter unterschieden werden: Kostenführerschaft, Differenzierung sowie Fokussierung.

Der hyperdynamische Preis-Qualitäts-Wettbewerb kann als volatil angesehen werden. Dies liegt darin begründet, dass die Wettbewerber ihre Kosten-/Preis-Qualitäts-Position im transparenten Preis-Qualitäts-Wettbewerb immer häufiger hinterfragen und anpassen müssen. Qualitätsveränderungen bei Produkten führen zu einem Anstieg der Standards für Produkte; Produkt- und Prozessinnovationen führen kontinuierlich zu geringeren Kosten und Preisen bzw. ebenfalls zu qualitativ besseren Produkten. Die Wettbewerbsdynamik im Preis-Qualitäts-Wettbewerb zeichnet sich somit durch einen permanenten Wechsel zwischen dem Preiswettbewerb einerseits und dem Qualitätswettbewerb andererseits aus (vgl. Eckert 2017, S. 2 f.).

¹D'Aveni (1994, 1995) spricht in seinen Überlegungen von den Wettbewerbsarenen. In den letzten Jahren hat sich die inhaltliche Bedeutung des Begriffs allerdings verändert. So findet der Begriff der Wettbewerbsarena zunehmend als Synonym für die branchenübergreifende Vernetzung Anwendung (vgl. Eckert 2016a, b). Deshalb wird im Folgenden anstelle von Wettbewerbsarenen bei D'Aveni von Wettbewerbsfeldern gesprochen.

Im *zweiten Wettbewerbsfeld* wird der Preis-Qualitäts-Wettbewerb durch den Innovationswettbewerb (auch wissensbasierter Zeitwettbewerb) ergänzt oder abgelöst. Im Innovationswettbewerb versuchen die Wettbewerber durch innovative Produktentwicklungen einen „Pioniervorteil“ bzw. First-to-Market-Vorteil zu erreichen. Hierzu ist es notwendig, dass sich das Unternehmen auf den Ausbau und die Entwicklung der eigenen organisatorischen Wissensbasis konzentriert. Wird der Wissensvorsprung der Pionierunternehmen sukzessive durch die Wettbewerber eingeholt, verlagert sich der Innovationswettbewerb wieder in den bekannten Preis-Qualitäts-Wettbewerb.

Die Wettbewerbsvorteile von Pionierunternehmen im Innovationswettbewerb können sehr vielfältig sein. So erzielen Pionierunternehmen beispielsweise Kostenvorteile durch den bekannten Erfahrungskurveneffekt. Höhere Marktanteile und höhere Absatzmengen führen in diesem Fall zu günstigeren Stückkosten. Zusätzlich können sich Pionierunternehmen ausgewählte knappe Ressourcen (z. B. Beziehungen zu Lieferanten oder Vertriebspartnern) frühzeitig sichern oder auch durch Patente und Schutzrechte die Verfahrensabläufe oder Produktdetails gegen die Wettbewerber verteidigen. Schließlich besteht die Möglichkeit, dass ein Pionierunternehmen durch den Zeitvorteil in die Lage versetzt wird, die technologischen Standards einer Branche zu setzen bzw. zumindest entscheidend zu beeinflussen.

Von großer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Image- und Reputationsgewinne eines Pionierunternehmens. Dennoch ist die Situation eines Pionierunternehmens im Allgemeinen nicht dauerhaft unangreifbar. So können Nachfolger von den Fehlern des Pionierunternehmens lernen und somit mögliche negative Kundenreaktionen vermeiden. Insgesamt gilt auch beim wissensbasierten Zeitwettbewerb, dass die Wettbewerbsdynamik in dieser Wettbewerbsarena im Zeitverlauf zunehmen wird (vgl. Eckert 2017, S. 2 ff.).

Im *dritten Wettbewerbsfeld* – dem *Abschottungswettbewerb* (auch zeitorientierter Wettbewerb) – geht es um den Aufbau von Markteintrittsbarrieren. Die Markteintrittsbarriere soll den Wettbewerbern signalisieren, dass ein Markteintritt aussichtslos ist. Durch die Abschottung werden der Eintritt eines Wettbewerbers und damit die Gefahr eines Preis-Qualitäts-Wettbewerbs bzw. eines Innovationswettbewerbs verhindert.

Der Aufbau von Markteintrittsbarrieren stellt eine weitere wichtige strategische Option dar, um einen Wettbewerbsvorteil – zumindest temporär – abzusichern. Auch hier kann man die Überlegungen von D’Aveni mit den klassischen Überlegungen von Porter verbinden. So kann ein Unternehmen u. a. durch Economies of Scale signalisieren, dass der Markteintritt eines Wettbewerbers durch bestehende Erfahrungskurvenvorteile, vorhandene Produktdifferenzierungen, bereits getätigte Investitionen in relevante Ressourcen (z. B. Rohstoffe, Mitarbeiter, Wissen), hohe Wechselkosten (z. B. Lieferantenwechsel), proprietäre Zugänge zu Vertriebskanälen oder auch günstige politische Rahmenbedingungen aussichtslos oder zumindest sehr teuer wäre (vgl. Eckert 2017, S. 4).

Als *viertes Wettbewerbsfeld* gilt der *ressourcenbasierte Wettbewerb* („deep pocket“). Dieser Wettbewerb basiert auf der starken Ressourcen- oder Kompetenzbasis eines Unternehmens (z. B. Finanzen, Wissen, Technologien) im Markt, um andere Wettbewerber mit

einer schwächeren Ressourcen- bzw. Kompetenzbasis aus dem Markt zu halten bzw. aus dem Markt zu drängen. Auch dieses Wettbewerbsverhalten ist nicht neu. So gab es schon immer Wettbewerbssituationen, in denen finanziell besser ausgestattete Unternehmen versucht hatten, finanziell schwächere Wettbewerber durch ein aggressives Preisverhalten aus dem Markt zu drängen (vgl. Eckert 2017, S. 4 f.).

Trotz der dargestellten besonderen Bedeutung der Branchen für diesen Branchenhypewettbewerb hat D'Aveni bereits darauf verwiesen, dass die alleinige Fokussierung auf den Branchenwettbewerb zukünftig nicht mehr ausreichen wird. Durch diese Fokussierung schränkt ein Unternehmen die Sichtweise auf die eigenen branchentypischen Stärken und Schwächen ein. Gerade in den Zeiten, in denen die bestehenden Spielregeln in einer Branche permanent kritisch hinterfragt und Wettbewerber aus anderen Branchen branchenübergreifend aktiv werden, müssen Unternehmen sich zunehmend auch mit branchenfremden Unternehmen vergleichen und gegebenenfalls anregen lassen (vgl. Eckert 2017, S. 2 f.).

1.1.2 Allgemeine Kennzeichen des Branchenhypewettbewerbs

Nach D'Aveni hat der Hypewettbewerb massive Auswirkungen auf das Wettbewerbsgeschehen. Diese Auswirkungen lassen sich wie folgt kurz beschreiben (vgl. Eckert 2014, S. 37 ff.):

- *Verfallszeit von Wettbewerbsvorteilen:* Im Hypewettbewerb nimmt die Bestandszeit von Wettbewerbsvorteilen immer mehr ab. Dies bedeutet, dass Unternehmen die eigenen Wettbewerbsvorteile permanent infrage stellen und zerstören müssen, um Vorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu haben. Auch auf der Produktebene bedeutet dies, dass man durchaus akzeptieren muss, dass neue Produkte bestehende Produkte teilweise kannibalisieren.

Im Gegensatz hierzu tendieren Unternehmen jedoch häufig dazu, den aktuellen Status quo nicht zu stören und möglichst wieder zu stabilisieren, falls eine Störung eingetreten ist: Neue Produkte werden nicht auf den Markt gebracht, um die eigenen vorhandenen Produkte nicht zu kannibalisieren. Der eingeführte Markenname wird für ein neues Produkt nicht genutzt, um das bestehende Produktportfolio nicht zu schwächen. Somit kann das neue Produkt aber nicht von einer eingeführten Marke und dem zugehörigen Markenimage profitieren.

- *Verfallszeit von Markteintrittsbarrieren:* Markteintrittsbarrieren sind nur so lange wirksam, wie der Wettbewerb diese für wirksam oder als abschreckend ansieht. Häufig können bestehende Wettbewerbsbarrieren jedoch durchaus überwunden werden, wenn die Wettbewerber dies aktiv anstreben.

Betrachtet man verschiedene erfolgreiche Unternehmen, so zeigt sich, dass sich zunehmend das Markenimage und strategische Ressourcen (z. B. das IT- und Logistiksystem bei Amazon) als wirksam erweisen, um Wettbewerber abzuschrecken.

- *Überraschendes Agieren im Wettbewerb:* Im Hyperwettbewerb müssen Unternehmen überraschend agieren, d. h., der nächste Schritt eines Unternehmens darf durch die Konkurrenten nicht einfach vorhersagbar sein. Rein logisches Denken im Unternehmen führt jedoch dazu, dass die Aktivitäten eines Unternehmens vorhersagbar werden. Die propagierte Irrationalität darf aber nicht dazu führen, dass ein „Unternehmen verrückt agiert“.
- *Abnehmende Bedeutung der Langfristplanung:* Die traditionelle Langfristplanung gibt keine Sicherheit für den langfristigen strategischen Zeithorizont. Langfristplanung im traditionellen Sinn setzt die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen voraus, die im Hyperwettbewerb jedoch nicht mehr gegeben ist.

Im Zusammenhang mit dem Hyperwettbewerb findet sich in Verbindung mit der abnehmenden Bedeutung der Langfristplanung zunehmend die Forderung, dass Unternehmen auf „überraschende Marktmöglichkeiten“ rasch reagieren müssen. Dies setzt allerdings voraus, dass man sich auf die „überraschenden Möglichkeiten“ vorbereitet hat. Dies öffnet dann das Argument für das Strategic War Gaming im Hyperwettbewerb, in dessen Rahmen Marktmöglichkeiten schon einmal im Managementteam „durchgespielt“ werden.

- *Abnehmende Aussagekraft der SWOT-Analyse:* Ein Fokus auf die Schwächen der bekannten Branchenwettbewerber kann ein Fehler sein. Deshalb können SWOT-Analysen Ergebnisse und Eindrücke vermitteln, die im Hyperwettbewerb zu den falschen Entscheidungen führen.

Die abnehmende Aussagekraft der SWOT-Analyse bedeutet nicht, dass die SWOT-Analyse komplett ihre Aussagekraft verliert. Vielmehr kann die abnehmende Bedeutung als Hinweis auf die zunehmende Bedeutung des Hyperwettbewerbs in Branchen und in Wettbewerbsarenen angesehen werden. Die traditionelle SWOT-Analyse ist derzeit noch ein klassisches Instrument für den Branchenwettbewerb.

- *Permanentes Suchen nach Chancen und Opportunitäten:* Unternehmen müssen permanent nach Chancen bzw. Opportunitäten suchen, um zu gewinnen. Dennoch wird ein Übertrumpfen des Wettbewerbers immer schwieriger.

Auch hier macht sich die Verschiebung vom Branchenwettbewerb zum Wettbewerb in Wettbewerbsarenen bemerkbar. Aufgrund der Komplexität der klassischen Branchen ist ein Erfolg hier bereits schwierig zu erreichen, im Wettbewerb in Wettbewerbsarenen wird es jedoch noch schwieriger werden, die Chancen zu sehen und richtig zu bewerten.

1.1.3 Klassisches 7-S-Managementkonzept für den Branchenhyperwettbewerb

Mit dem 7-S-Managementkonzept hat D'Aveni (1994, S. 243 ff., auch 1995, S. 171 ff.) grundlegende Überlegungen für ein *Managementkonzept im Branchenhyperwettbewerb*

formuliert. Im Mittelpunkt dieses Managementkonzepts steht die Überlegung, dass das Unternehmensmanagement im Hyperwettbewerb versuchen muss, die Märkte selbst proaktiv zu erschüttern. Um dies zu erreichen, sollte sich ein Unternehmen hinsichtlich *Vision, Fähigkeiten und Taktiken* inhaltlich neu ausrichten sowie die Wechselwirkungen zwischen Vision, Fähigkeiten und Taktiken aktiv steuern (vgl. Abb. 1.1).

Im Zusammenhang mit dem 7-S-Konzept spricht D'Aveni dann von den *sieben Schwerpunkten eines Managements im Branchenhyperwettbewerb*:

Vision zur Markterschütterung im Branchenhyperwettbewerb

1. *Kundenbedürfnisse/Kundennutzen (Superior Stakeholder Satisfaction)*: Unternehmen müssen sich zunehmend darauf konzentrieren, die Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und erfolgreich in Produkte und Dienstleistungen umzusetzen (z. B. durch regelmäßige Kundengespräche oder regelmäßiges Brainstorming mit den „operativen Mitarbeitern an der Verkaufsfront“).
2. *Strategische Vorhersagen (Strategic Soothsaying)*: Unternehmen müssen in der Lage sein, die zukünftige Situation und die zukünftigen Bedingungen (z. B. Kompetenzen) zu erkennen, die notwendig sind, um den identifizierten Kundennutzen zu erfüllen.

Fähigkeiten zur Markterschütterung im Branchenhyperwettbewerb

3. *Schnelles Agieren (Speed)*: Unternehmen müssen in der Lage sein, einmal erkannte Chancen durch schnelles Handeln umzusetzen, z. B. durch die Beschleunigung des Forschungs- und Entwicklungsprozesses oder durch die Verkürzung des Innovationszyklus.

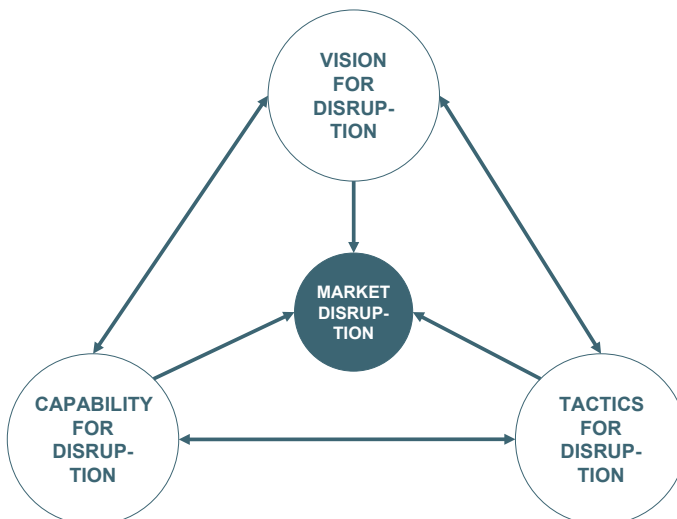


Abb. 1.1 7-S-Konzept von D'Aveni. (Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an D'Aveni 1995)

4. *Überraschendes Agieren (Surprise)*: Unternehmen müssen die Fähigkeit entwickeln, überraschend am Markt agieren zu können.

Taktiken zur Markterschütterung im Branchenhyperwettbewerb

5. *Ändern der Spielregeln (Shifting the Rules)*: Unternehmen müssen die Fähigkeiten entwickeln, vorherrschende Spielregeln in einer Branche verändern zu können.
6. *Signalisieren (Signalling Strategic Intent)*: Unternehmen müssen in der Lage sein, Wettbewerber durch gezielte Signale von bestimmten Schritten oder Maßnahmen abzuhalten.
7. *Strategische Vorstöße (Simultaneous and Sequential Strategic Thrust)*: Unternehmen müssen eine bestimmende bzw. eine führende Rolle in ausgewählten Märkten bzw. Marktsegmenten anstreben und einnehmen wollen.

Die ersten beiden „S“ – Kundennutzen und strategische Vorhersage – werden zur Entwicklung einer Vision für den Hyperwettbewerb benötigt. Nur über eine neue Vision ist eine Markterschütterung im Sinne von D’Aveni möglich:

The first two of these S’s ... are concerned with establishing a vision for how to disrupt the market. This includes setting goals, setting the firm’s disruption strategy, and identifying some core competencies necessary for the firm to create specific disruptions (D’Aveni 1994, S. 31).

Die beiden folgenden „S“ – schnelles Agieren und überraschendes Agieren – betreffen die Fähigkeiten² eines Unternehmens, schnell und überraschend im Hyperwettbewerb zu agieren.

Die verbleibenden „S“ – Ändern der Spielregeln, Signalisieren und strategische Vorstöße/Marktführerschaft – beschreiben die taktischen Schwerpunkte für den Erfolg im Hyperwettbewerb. Dabei geht D’Aveni von einer wechselseitigen Beeinflussung aus, d. h., es erfolgt keine lineare Entwicklung von Vision, Fähigkeiten und Taktiken.

Abschließend stellt D’Aveni fest, dass die „7 S“ in den einzelnen Wettbewerbsfeldern des Branchenhyperwettbewerbs unterschiedlich wichtig sind. So kommt nach D’Aveni im bekannten Preis-Qualitäts-Wettbewerb der Kundenzufriedenheit und der Handlungsgeschwindigkeit eine besondere Bedeutung zu. Im wissensbasierten Zeitwettbewerb sind insbesondere die Handlungsgeschwindigkeit, die Fähigkeit des überraschenden Agierens und das Ändern der Spielregeln wichtig. Im zeitorientierten Wettbewerb ist die Fähigkeit des „Signalisierens“ wichtig, um potenzielle Wettbewerber von einem Markteintritt abzuhalten. Gleichzeitig kommt hier auch der Marktführerschaft, also der Fähigkeit, Branchenstandards setzen zu können, eine besondere Bedeutung zu. Im ressourcenbasierten

²Unter dem Begriff „Fähigkeiten“ werden in Anlehnung an Long und Vickers-Koch (1995, S. 12 f.) die Kernfähigkeiten für den Unternehmenserfolg verstanden. Die Kernfähigkeiten eines Unternehmens umfassen die strategischen Kompetenzen und die strategischen Prozesse.

Wettbewerb muss ein Unternehmen u. a. anstreben, die Spielregeln der Branche setzen und verändern zu können.

Erfolgsentscheidend ist aber auch, dass ein Managementteam die Wechselwirkungen zwischen diesen sieben Schwerpunkten bei den konkreten Managemententscheidungen berücksichtigt: So kann beispielsweise die Kundenzufriedenheit, welche insbesondere von der Produkt- oder Servicequalität abhängt, durch die Handlungsgeschwindigkeit eines Unternehmens negativ beeinflusst werden. Umgekehrt können ein zu schneller Produktentwicklungsprozess (Handlungsgeschwindigkeit) und daraus resultierende Qualitätsprobleme eines Produkts im Markt die Kundenzufriedenheit verschlechtern. Schließlich führen auch veränderte Wettbewerbsregeln, die nur gegen den Wettbewerber wirken sollen, zu einer Verunsicherung der Kunden und zu einer zurückgehenden Kundenzufriedenheit.

Um erfolgreich im Hyperwettbewerb agieren zu können, müssen Unternehmen sich wieder zunehmend mit der Art und der Bedeutung der strategischen Planung auseinandersetzen. Während die traditionelle Langfristplanung von einem sequenziellen Vorgehen bei der Unternehmensvision, dem Aufbau der entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen und der Maßnahmenumsetzung ausgeht, verlangt die Dynamik des Hyperwettbewerbs eine simultane Entwicklung der Unternehmensvision, der relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen und der Umsetzung der Maßnahmen.

1.1.4 Digitaler Hyperwettbewerb in Branchen und Wettbewerbsarenen

Durch die Digitalisierung nimmt die Dynamisierung des Hyperwettbewerbs weiter zu. Diese Dynamisierung in den Branchen und in branchenübergreifenden Wettbewerbsarenen (vgl. Eckert 2016a, b) basiert im Wesentlichen auf der zunehmenden digitalen Vernetzung zwischen Menschen und Maschinen bzw. zwischen Maschinen und Maschinen durch SMAC-Technologien (siehe auch Abschn. 1.4). Porter und Heppelmann (2014) stellen in diesem Zusammenhang fest:

Das grundlegend Neue ist nicht das Internet, sondern die Wesensveränderung der „Dinge“. Die erweiterten Funktionen intelligenter, vernetzter Produkte und die von ihnen erzeugten Daten sind das eigentlich Revolutionäre, das eine neue Ära des Wettbewerbs einläutet. Für Unternehmen ist es wichtig, dass sie nicht bei den einzelnen Technologien hängen bleiben, sondern sich auf die Veränderung des Wettbewerbs konzentrieren, die durch die neue Produktkategorie ausgelöst wird (Porter und Heppelmann 2014, S. 36).

Somit geht es dann eben nicht mehr nur alleine um Prozesseffizienzen, sondern vielmehr um eine radikale Neugestaltung der Strukturen und Prozesse im und zwischen Unternehmen (vgl. Eckert 2017, S. 7 f.). Bekannte Schlagworte in diesem Zusammenhang sind z. B. Rapid Iteration, Process Recombination oder auch Edge Centricity (vgl. Thomas et al. 2013).

Unter *Rapid Iteration* versteht man einen experimentbasierten Ansatz in Verbindung mit einer umfassenden Datenanalyse. Unter *Process Recombination* versteht man die „re-allocation of work processes between people and intelligent tools/robots“. *Edge Centricity* steht für die zunehmende Verlagerung der Entscheidungskompetenzen an die Randbereiche eines Unternehmens. Hier ist aufgrund der operativen Nähe häufig auch die tatsächliche Entscheidungskompetenz vorhanden. Durch die Rückverlagerung der Entscheidungskompetenz „von oben nach unten“ können Entscheidungen schneller getroffen werden.

Damit steht fest, dass sich der bekannte Branchenhypewettbewerb nach D’Aveni durch smarte Produkte und smarte Dienstleistung und das damit einhergehende Entstehen von digitalen Produktökosystemen weiter beschleunigt. Gleichzeitig entstehen durch die zunehmende digitale Vernetzung zunehmend auch digitale Kundenökosysteme bzw. Wettbewerbsarenen (vgl. Eckert 2016a, b; McGrath 2013, S. 18 ff.) oder in den Worten von Porter und Heppelmann „Systeme von Systemen“ (Porter und Heppelmann 2014, S. 45) bzw. von Wettbewerbsarenen (vgl. Abb. 1.2).

Mit dem Entstehen von Produkt- und Kundenökosystemen wird die Digitalisierung zukünftig noch mehr dazu beitragen, Branchengrenzen aufzubrechen und die Spielregeln innerhalb und außerhalb der Branchen zu verändern. Damit muss sich das *Unternehmensmanagement im digitalen Hyperwettbewerb* noch mehr als in den Zeiten der klassischen Wettbewerbsdynamik darauf konzentrieren, die „Regeln des Spiels“ zu verändern. Im Zusammenhang mit diesem „Ändern von Spielregeln“ spricht Eckert dann auch von einem notwendigen Streben von Unternehmen nach einer strategischen Überlegenheit im Hyperwettbewerb (vgl. Eckert 2014, S. 92 ff., 2017, S. 62 f.).

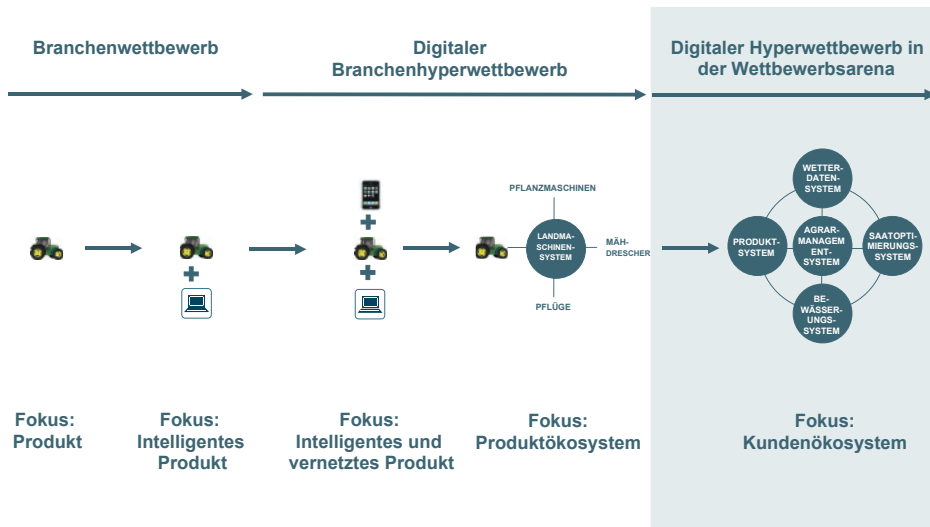


Abb. 1.2 Vom Produkt zum System von Systemen – von der Branche zur Wettbewerbsarena. (Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Porter und Heppelmann 2014, S. 45)