
Vorwort

Betrachtet man die Kommentare zur Finanz- und Wirtschaftskrise in den letzten Jahren, so lassen sich insbesondere zwei Schlussfolgerungen ziehen: Zum einen gab es zunehmend Kritiker, die die Richtigkeit der aktuellen Managementkonzepte infrage stellten. So verglich Malik die aktuellen Entwicklungen mit dem tief greifenden Wandel in der Vergangenheit, der scheinbar feste und stabile politische sowie wirtschaftliche Strukturen verändert hatte. Nach Malik wurde die aktuelle Krise u. a. durch falsche Unternehmensstrategien ausgelöst (vgl. Malik 2011, S. 38 f.). Kritisch sieht er, ähnlich wie beispielsweise auch Simon, dass das operativ-finanziell ausgerichtete Shareholder-Value-Denken das strategische Denken in einem zunehmenden Maße ersetzt hat (vgl. Simon 2011, S. 83 ff.).

Zum anderen hat in der Krise die Diskussion um die Beschleunigung des Wettbewerbs – D’Aveni spricht in diesem Zusammenhang vom „Hyperwettbewerb“ (vgl. D’Aveni 1995) – wieder deutlich zugenommen. So wurden zunehmend Stimmen laut, die eine Dynamisierung des zukünftigen Wettbewerbsgeschehens prognostizierten. Manche Autoren prognostizierten sogar, dass sich der Hyperwettbewerb zur Normalität im Wettbewerb entwickeln wird (vgl. Welt am Sonntag 2012).

In der Konsequenz wird es im Hyperwettbewerb aber nicht mehr ausreichen, dass ein Unternehmen sich auf die betriebliche Effektivität und Effizienz konzentriert. Diese Fokussierung führt laut Porter zu einem sogenannten „selbstzerstörerischen Wettbewerb“, den ein Unternehmen unbedingt vermeiden muss. Somit wird es zunehmend wichtig, dass Unternehmen ihre Geschäftsmodelle regelmäßig verändern und erneuern. Genauer geht es hierbei aber nicht um das operative Geschäftsmodell, sondern um das strategische Geschäftsmodell eines Unternehmens.

Strategische Geschäftsmodellinnovationen – mehr noch als operative Geschäftsmodellinnovationen – werden im Hyperwettbewerb mindestens den gleichen Stellenwert beim Topmanagement einnehmen, wie dies die Produkt- und Prozessinnovationen heute schon tun. Die zunehmende Bedeutung der strategischen Geschäftsmodellinnovationen wird, wie schon D’Aveni feststellte, in der Tatsache begründet, dass die Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile – das Feld der klassischen Wettbewerbsstrategie – immer schwieriger wird.

Mit dieser kurzen Beschreibung wird gleichzeitig auch die wesentliche Zielsetzung dieses Buches beschrieben. Im Fokus Buches steht das strategische Geschäftsmodell – der

Business Model Prototype. Damit wird konkret eine Lücke im Zusammenhang mit Geschäftsmodellen angegangen, da die bekannten Überlegungen und Ansätze auf das operative, das organisatorische oder auch das technologische Geschäftsmodell eines Unternehmens fokussieren.

Business Model Prototyping nimmt diese Lücke auf und stellt die proaktive Gestaltung des strategischen Geschäftsmodells in den Mittelpunkt. Damit lenkt das Business Model Prototyping den Blick von den traditionellen Perspektiven – Unternehmensstrategie, strategische Positionierung und Differenzierung sowie operatives Geschäftsmodell – auf die strategische Geschäftsmodellebene eines Unternehmens. Die erfolgreiche Gestaltung des Business Model Prototype ist für ein Unternehmen zwingend notwendig, um im Hyperwettbewerb erfolgreich und strategisch überlegen zu sein.

Vor dem Hintergrund dieser einführenden Beschreibung gliedert sich das vorliegende Buch in neun Abschnitte:

Im ersten Abschnitt geht es um eine kurze Darstellung der neuen Realitäten im Wettbewerb. Es geht somit um die zukünftigen Megatrends, um die multipolare Welt und insbesondere um die zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbs im Sinne des Hyperwettbewerbs nach D'Aveni. Im zweiten Abschnitt stehen die zukünftigen Herausforderungen für das Management im Fokus. Hier geht es dann um Leaderment, Strategie 2.0 und Management 2.0, aber auch um die Herausforderungen für ein Management im Hyperwettbewerb. Ab dem dritten Abschnitt steht das Thema Geschäftsmodell im Mittelpunkt. Neben begrifflichen Klärungen innerhalb des Geschäftsmodellbegriffs geht es um die Abgrenzung zu sinnverwandten Begriffen. Letztendlich wird das Thema in den Kontext des Hyperwettbewerbs eingeordnet und hierbei die Bedeutung der strategischen Geschäftsmodellentwicklung und damit des Business Model Prototyping für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens im Hyperwettbewerb herausgearbeitet. In den anschließenden Abschnitten geht es dann um das praktische Vorgehen beim Business Model Prototyping. Abschließend wird das erarbeitete neue Managementkonzept auf die Herausforderungen bei der allgemeinen Unternehmensentwicklung, bei der Restrukturierung und bei Mergers & Acquisitions und Unternehmensintegration (Post Merger Integration) angewandt und es werden Handlungsempfehlungen zur Implementierung und Umsetzung gegeben. Im Ausblick steht der digitale Hyperwettbewerb und damit das digitale Business Model Prototyping im digitalen Hyperwettbewerb im Mittelpunkt.

Die Ideen und Überlegungen in diesem Buch stammen aus einer Vielzahl von Projekten in verschiedenen Ländern und Branchen in den letzten Jahren. Das Konzept der strategischen Überlegenheit bzw. das Business Model Prototyping liefert deshalb anwendungsorientierte Handlungsempfehlungen für Unternehmen in zunehmend dynamischen Zeiten. Gleichzeitig stellt das Buch den Ausgangspunkt eines breiten Forschungsprogramms zum Thema des strategischen Geschäftsmodells dar. Gerade die Bedeutung von strategischen Geschäftsmodellinnovationen wird in den Zeiten des Hyperwettbewerbs weiter zunehmen.

Mein Dank gilt meinen Gesprächspartnern, die das Buchprojekt durch eine Vielzahl von Impulsen bereichert haben. Insbesondere danke ich aber auch meiner Frau Sandra für Ihre Geduld und Ihre Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches. Mein Dank geht schließlich auch an Frau Fürst vom Springer Gabler Verlag, die für alle Arbeiten rund um die Finalisierung des Buchprojekts verantwortlich war.

Düsseldorf
im Oktober 2014

Roland Eckert

Business Model Prototyping

Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb.

Strategische Überlegenheit als Ziel

Eckert, R.

2014, XIX, 282 S. 35 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06107-4