
Strategie und Geschäftsmodell im Branchenwettbewerb und Branchen-Hyperwettbewerb

2

Die vorangestellten Ausführungen haben gezeigt, dass sich durch den Hyperwettbewerb und die Digitalisierung deutliche Veränderungen im bekannten traditionellen Branchenwettbewerb eines Unternehmens ergeben werden. Der klassische Branchenwettbewerb wird sich zunehmend zu einem Branchen-Hyperwettbewerb (und einem Wettbewerb in Wettbewerbsarenen) weiterentwickeln. Mit Fokus auf dem Branchen-Hyperwettbewerb stehen zunächst die Auswirkungen der Veränderungen auf die Wettbewerbsstrategie und die strategische Positionierung im Mittelpunkt. Im Anschluss wird aufgezeigt, dass der bekannte Blick auf das operative Geschäftsmodell (z.B. Business Model Canvas) im Branchen-Hyperwettbewerb nicht mehr ausreicht. Die klassische Perspektive muss zunehmend durch den Fokus auf den Business Model Prototype ergänzt werden.

2.1 Strategie und Geschäftsmodell im traditionellen Branchenwettbewerb

Der Blick auf den traditionellen Branchenwettbewerb hat das Denken in den Managementwissenschaften in den letzten Jahrzehnten maßgeblich geprägt. Vor diesem Hintergrund sollen an dieser Stelle einige grundlegende Überlegungen aufgegriffen werden.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie wird traditionell zwischen den markt- und den ressourcenorientierten Strategieansätzen unterschieden. In den *marktorientierten Strategieansätzen* stehen insbesondere das Erarbeiten einer verteidigungsfähigen, strategischen Wettbewerbspositionierung und damit eine Differenzierung zum Wettbewerb im Mittelpunkt. Unternehmen suchen nach einer struktur- und positionsbedingten Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern. Ein *strukturbe-*

dingter Wettbewerbsvorteil entsteht durch die erfolgreiche Auswahl einer möglichst attraktiven und damit wenig wettbewerbsintensiven Branche. Beim *positionsbedingten Wettbewerbsvorteil* steht die attraktive Positionierung eines Unternehmens *innerhalb der ausgewählten und grundsätzlich attraktiven Wettbewerbsbranche im Mittelpunkt*. Der positionsbedingte Wettbewerbsvorteil innerhalb der Branche wird somit maßgeblich von den bekannten generischen Unternehmensstrategien (z. B. Kostenführerschafts-, Differenzierungsstrategie) bestimmt.

Nach Porter (1997) ist die dargestellte *strategische Positionierung zur Erlangung eines positionsbedingten Wettbewerbsvorteils das Kernstück der Unternehmensstrategie im traditionellen Branchenwettbewerb*. Ein Unternehmen muss zunächst seine Wettbewerbsstrategie festlegen und hieraus eine konsistente strategische Positionierung ableiten. Nur durch eine erfolgreich strategische Positionierung kann ein Unternehmen der betrieblichen Effektivitäts- und Effizienzfalle und damit dem sogenannten „selbsterstörerischen Wettbewerb“ entkommen. Dieser selbsterstörerische Wettbewerb entsteht, wenn Unternehmen sich nur noch auf operative Verbesserungen konzentrieren und die eigenen strategischen Positionierungen vernachlässigen.

Dabei setzt sich die strategische Positionierung *zur Erlangung eines positionsbedingten Wettbewerbsvorteils* aus drei strategischen Schwerpunkten zusammen (vgl. Porter 1997, S. 6): Bei der *variantenbezogenen Positionierung* geht es um die Festlegung der Produkt- und Servicevarianten, die ein Unternehmen am Markt anbieten möchte. Damit beschreibt die variantenbezogene Positionierung das Wert- bzw. Nutzenangebot, d. h. das Paket von Produkten und Dienstleistungen, welches in den ausgewählten Kundensegmenten angeboten werden soll. Bei der *bedarfsbezogenen Positionierung* stehen die Bedürfnisse der Zielkunden im Mittelpunkt. Dies entspricht dem Kundennutzen bzw. den Nutzenkriterien, die ein Unternehmen anbieten kann. Bei der *zugangsbezogenen Positionierung* geht es um den konkreten Zugang zu den Zielkunden. Damit stehen die Zugangskanäle im Mittelpunkt. Die zugangsbezogene Positionierung beschreibt demnach, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreichen und ansprechen möchte. Dies kann z. B. über eigene Verkaufsabteilungen, über einen Internetverkauf oder auch über Partnerfilialen oder Großhändler erfolgen.

Dabei betont Porter, dass zur strategischen Positionierung im Branchenwettbewerb – im Allgemeinen scheint dies die variantenbezogene Positionierung zu sein (vgl. Hettich et al. 2015, S. 56) – nur ein strategischer Positionierungsschwerpunkt ausreichend ist:

Strategische Positionen können auf Bedürfnisse von Kunden basieren, dem Zugang zu ihnen oder auf einzigartigen Produkten oder Dienstleistungen. (Porter 1997, S. 8)

Neben den marktorientierten Strategieansätzen haben sich in den 1990er Jahren zunehmend auch die sogenannten *ressourcenorientierten Strategieansätze* etabliert (vgl. im Folgenden z. B. auch Hümmel 2001, S. 49 ff.). Unter den ressourcenorientierten Strategieansätzen werden im Allgemeinen Strategieansätze verstanden, die den Erfolg eines Unternehmens auf die Existenz einzigartiger Ressourcen zurückführen. Als Gegenposition zu den marktorientierten Strategieansätzen kritisieren die sogenannten „resource-based view“-Ansätze deren einseitige Ausrichtung auf die Marktseite.

Im Kern der ressourcenorientierten Ansätze steht die Annahme, dass sich die Strategie eines Unternehmens aus den vorhandenen Ressourcen ableiten muss. Ein Unternehmen stellt eine Kombination von Ressourcen dar, welche die unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen determinieren und den Erfolg bestimmen:

(...) firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness. (Barney 1991, S. 101).

Gemeinsam ist allen ressourcenorientierten Überlegungen, dass die Ressourcen eines Unternehmens wertvoll und knapp sein müssen. Knapp bedeutet, dass sich die Ressourcen nicht im Besitz einer Vielzahl von Unternehmen befinden dürfen. Wertvoll sind Ressourcen dann, wenn diese die Erbringung von Marktleistungen ermöglichen, die beim Kunden einen Nutzen und damit einen Wert schaffen (vgl. Hümmel 2001, S. 57). Um zumindest temporär einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzunternehmen zu schaffen, dürfen Ressourcen auch nicht leicht imitierbar oder durch ähnliche Ressourcen leicht substituierbar sein. Gleichzeitig muss es einem Unternehmen möglich sein, die Ressourcen abzusichern oder durch die Kombination verschiedener Ressourcen eine neue relevante Ressource zu schaffen.

Mit der zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbs sind die bekannten einseitigen markt- und ressourcenorientierten Strategieansätze zunehmend unter Druck geraten: Es wurde in den letzten Jahrzehnten zunehmend klarer, dass eine moderne Strategieauffassung es nahe legt, dass externe Chancen und interne Fähigkeiten gleichgewichtig in der Strategieentwicklung eines Unternehmens zu berücksichtigen sind. In der Konsequenz sind *integrierte Strategieansätze* entstanden, die die markt- als auch ressourcenorientierten Sichtweisen integrieren (vgl. Simon 2003a).

Die *integrierten Strategieansätze* nehmen die Kritikpunkte an den einseitigen markt- oder ressourcenorientierten Strategieansätzen auf und verbinden die Überlegungen der marktorientierten Strategieansätze mit den Überlegungen der res-

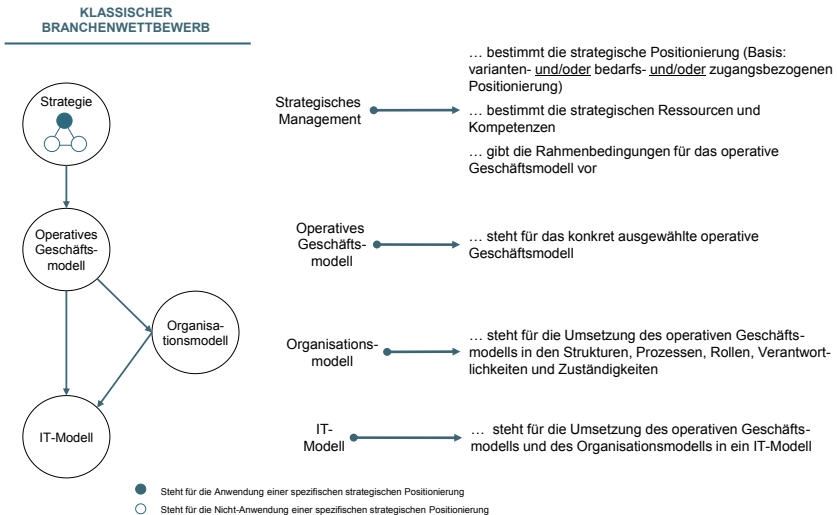


Abb. 2.1 Klassischer Branchenwettbewerb – von der Strategie über das operative Geschäftsmodell zum Organisations- und IT-Modell. (eigene Abbildung)

sourcenorientierten Ansätze. Im Kern geht es hierbei um neue Nutzenangebote für die Kunden. Diese neuen Nutzenangebote basieren jedoch auf einer neuen und intelligenten Verknüpfung der Kernkompetenzen („Wertschöpfungskonfiguration“) des Unternehmens. Gleichzeitig kommt dem Geschäftsmodell eine zunehmende Bedeutung zu.

Mit der zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbsgeschehens hat in den vergangenen Jahren somit auch der Begriff „Geschäftsmodell“ deutlich an Bedeutung gewonnen. So haben Studien der Economist Intelligence Unit (2005) bzw. von Pohle und Chapman (2006) gezeigt, dass zukünftig insbesondere Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen für den Erfolg eines Unternehmens zunehmend wichtig werden.

In der traditionellen Perspektive stehen die Strategie und das Geschäftsmodell – genauer ist hier immer das operative Geschäftsmodell gemeint – in einer engen Beziehung zueinander. So scheint sich das (operative) Geschäftsmodell allgemein aus der (integrierten) Unternehmensstrategie abzuleiten; das Geschäftsmodell selbst dient als Blaupause für das Organisations- und IT-Modell (vgl. Abb. 2.1).

Fasst man die bekannten markt- und ressourcenorientierten Überlegungen zusammen, so kann man in Bezug auf Geschäftsmodelle wie folgt festhalten:

- Aus einer marktorientierten Perspektive in Anlehnung an Porter leitet sich das operative Geschäftsmodell aus der strategischen Positionierung eines Unternehmens – der variantenbezogenen Positionierung, der bedarfsbezogenen Positionierung und der zugangsbezogene Positionierung – ab.
- Aber auch in den ressourcenorientierten Strategieansätzen existiert eine Verbindung zwischen der Strategie und dem operativen Geschäftsmodell. So stellt z. B. der Managementberatungs- und IT-Dienstleister Accenture mit der „Competitive Essence“ eine Verbindung zwischen der Strategie und dem „Operating Business Model“ eines Unternehmens her. Die „Competitive Essence“ bezeichnet hierbei ein „set of capabilities which makes the company truly differentiated and distinctive“. Die „Competitive Essence“ dient als ressourcenbasierter „magnetic pole to guide operating model decisions“ (Accenture 2010, S. 5 ff.).

Zusammenfassend kann man deshalb feststellen, dass sich sowohl in den markt- als auch den ressourcenorientierten Überlegungen *das operative Geschäftsmodell eines Unternehmens aus seiner (markt- und/oder ressourcenorientierten) Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie ableitet*. Zusätzlich gilt auch, dass eine integrierte Strategie als Ausgangspunkt für die Entwicklung von operativen Geschäftsmodellen im Unternehmen zunehmend notwendig erscheint. Trotz der scheinbar einfachen Beziehung zwischen der Strategie und dem (operativen) Geschäftsmodell ist der Begriff des Geschäftsmodells in der Theorie und Praxis doch noch immer schwer greifbar. Dies liegt aus unserer Sicht insbesondere darin begründet, dass sich im Laufe der Jahre sehr unterschiedliche Begriffsprägungen und Perspektiven auf das „Geschäftsmodell“ herausgebildet haben, die nicht unbedingt überschneidungsfrei sind.

Betrachtet man zunächst die Kategorisierungen der Geschäftsmodellansätze in der deutschsprachigen Literatur, so kann man feststellen, dass häufig zwischen den *technologieorientierten*, den *organisationstheoretischen* und den *strategischen* Geschäftsmodellansätzen unterschieden wird (vgl. Wirtz 2011, S. 23 oder auch Eckert 2014, S. 63 ff.). Hierbei stellen die *technologieorientierten Ansätze* die frühesten Geschäftsmodellansätze dar. Im Mittelpunkt dieser technologieorientierten Ansätze steht die informationstechnologische Betrachtung des Geschäftsmodells. d. h. es geht hier um die technologieorientierte Weiterentwicklung des Prozessmodells eines Unternehmens (vgl. Wirtz 2011, S. 14). Man kann somit festhalten, dass in den technologieorientierten Ansätzen Geschäftsmodelle insbesondere als (operatives) Werkzeug zur Systemmodellierung verstanden werden. Mit Hilfe der systematischen technologieorientierten Ansätze soll die Reduzierung der Komplexität der IT (vgl. Hedmann und Kalling 2002, S. 113) und die Verbesserung der zugrundeliegenden Prozesse unterstützt werden (vgl. Afuah und Tucci 2003, S. 3 f.).

Den technologieorientierten Ansätzen folgten die organisationstheoretischen Ansätze. Mit den *organisationstheoretischen Geschäftsmodellansätzen* wurde versucht, die genannte enge Verbindung des Geschäftsmodells zum Informationssystem eines Unternehmens teilweise aufzulösen. Während bei den technologieorientierten Ansätzen insbesondere die integrierte Prozess- und Technologieperspektive im Mittelpunkt stand, wurde in den organisationsorientierten Überlegungen zunehmend die Wertschöpfungs-Architektur des Unternehmens in den Mittelpunkt gestellt (vgl. auch Wirtz 2011, S. 51 ff.). Dabei sprechen die organisationsorientierten Ansätze häufig auch vom „operativen Geschäftsmodell“ bzw. auch vom „operating business model“ (vgl. Treacy und Wiersema 1997 oder auch Lindner und Cantrell 2000). So definieren Lindner und Cantrell in diesem Sinne das „operating business model“ als

the organization's core logic for creating value. The business model of a profit oriented enterprise explains how it makes money. Since organizations compete for customers and resources, a good business model highlights the distinctive activities and approaches that enable the firm to succeed—to attract customers, employees, and investors, and to deliver products and services profitably (Lindner und Cantrell 2000, S. 5).

Die organisationsorientierte Perspektive stellt somit die operativ-organisatorische Sicht in den Mittelpunkt. Als eines der wesentlichen Ziele der organisationstheoretischen Ansätze wird dann ergänzend auch die Verbesserung der operativen Steuerung von Unternehmen genannt. In diesem Zusammenhang kommt dann auch wieder das Informationssystem in den Blick.

Schließlich existieren noch die strategischen bzw. die strategieorientierten Geschäftsmodellansätze. Bei diesen Ansätzen geht es insbesondere um die Frage, wie durch Geschäftsmodellinnovationen und -veränderungen neue Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen generiert werden können. Zu diesem Zweck werden dann z. B. Kundennutzen und strategische Ressourcen in den Mittelpunkt gestellt.

In einem weiteren Systematisierungsversuch unterscheiden Morris et al. (2003) in ihren Ausführungen zwischen ökonomischen, operativen und strategischen Geschäftsmodellansätzen:

At the *most rudimentary level*, the business model is defined solely in terms of the firm's *economic model*. The concern is with the logic of profit generation. Relevant decision variables include revenue source, pricing methodologies, cost structures, margins, and expected volumes. (...) At the *operational level*, the model represents an *architectural configuration*. The focus is on *internal processes and design of infrastructure* that enables the firm to create value. Decision variables include production or service delivery methods, administrative processes, resource flows, knowledge

management, and logistical streams. (...) Definitions at the *strategic level* emphasize overall direction in the *firm's market positioning, interactions across organizational boundaries, and growth opportunities*. Of concern is competitive advantage and sustainability. Decision elements include stakeholder identification, value creation, differentiation, vision, values, and networks and alliances. (Morris et al. 2003, S. 726 f., kursiv durch den Autor).

Während die ökonomische Perspektive nur auf das ökonomische Gewinnmodell fokussiert (vgl. auch Brenner und Witte 2011, S. 21), verbindet die operationale Perspektive dieses Gewinnmodell mit der Wertschöpfungsarchitektur, d. h. dem Prozess- und Infrastrukturmodell eines Unternehmens. Im Zusammenhang mit dem strategischen Geschäftsmodell geht es bei Morris et al. dann insbesondere um die strategische Positionierung gegenüber den Wettbewerbern, um die definierten Grenzen der eigenen unternehmerischen Tätigkeit und um die Wachstumspotenzialen des Unternehmens.

Trotz der Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Geschäftsmodellansätzen bleiben die Abgrenzungen in den Ausführungen der verschiedenen Autoren relativ ungenau. Vor diesem Hintergrund soll an dieser Stelle festgehalten werden (vgl. Eckert 2014, S. 51):

- Die rein *ökonomische Perspektive* mit einem alleinigen Fokus auf das Gewinnmodell eines Unternehmens wird dem Thema „Geschäftsmodell“ nicht gerecht.
- In der Literatur wird zwar zwischen *strategischen und operativen Geschäftsmodellen* unterschieden. Dabei entsteht jedoch ein strategisches Geschäftsmodell häufig nur dadurch, dass ein operatives Geschäftsmodell durch ein Strategie(teil)modell ergänzt wird.
- Aus der Sicht von Eckert macht eine eindeutige Trennung zwischen strategischen und operativen Geschäftsmodellen nicht nur Sinn, sondern stellt eine unabdingbare Notwendigkeit dar. Dieser Sichtweise folgend hat Eckert strategische und operative Geschäftsmodellansätze stringent voneinander zu trennen. Dabei nutzt er eine Unterscheidung von Baden-Fuller und Morgan (2010) im Zusammenhang mit Modellkonstruktionen in der Architektur (vgl. Eckert 2014, S. 101 ff.).
- Diese Beschreibung eröffnet nun aber auch die Möglichkeit, strategisches und operatives Geschäftsmodell in eine veränderte Begriffssystematik einzuordnen und zu beschreiben. Demnach ist ein strategisches Geschäftsmodell vergleichbar mit dem Modell eines Architekten, welches die wesentlichen Details und Wirkzusammenhänge eines Geschäftsmodells beschreibt. Das operative Geschäftsmodell ist dann vergleichbar mit einem Template, welches aus dem „Architektur-Modell“ abgeleitet wird (z. B. Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur) und einen detaillierten Umsetzungsplan liefert.

<i>Schlüsselpartner</i>	<i>Schlüsselaktivitäten</i>	<i>Wertangebote</i>	<i>Kundenbeziehungen</i>	<i>Kundensegmente</i>
... beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen	... beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert <i>Schlüsselressourcen</i> ... beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind	... stellt das Paket an Produkten und Dienstleistungen dar, die für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft	... beschreiben die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht <i>Kanäle</i> ... stellen die Beschreibung dar, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht	... sind Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen oder bedienen will
<i>Kostenstruktur</i> ... beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen		<i>Einnahmequellen</i> ... steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn)		

Abb. 2.2 Operativer Business Modell Ansatz: Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur. (Abbildung in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48, mit Definitionen ergänzt)

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass es unterschiedliche Sichtweisen auf „Geschäftsmodelle“ gibt. Zudem kann man festhalten, dass im klassischen Branchenwettbewerb im Wesentlichen das operative Geschäftsmodell als Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Organisationsmodelle im Mittelpunkt steht. In diesem Zusammenhang kann dann das Business Model Canvas-Modell von Osterwalder und Pigneur (2010 und 2011) als bekanntes Beispiel für einen operativen Geschäftsmodellansatz angesehen werden. In ihren Geschäftsmodell-Überlegungen haben die Autoren neun Bausteine identifiziert, die ein operatives Geschäftsmodell ausmachen (vgl. Abb. 2.2).

2.2 Strategie und Geschäftsmodell im Branchen-Hyperwettbewerb

Der traditionelle Branchenwettbewerb scheint sich zunehmend zu einem Branchen-Hyperwettbewerb weiterzuentwickeln. Hierzu tragen die Digitalisierung und das „Internet der Dinge“ („Internet of Things“) zunehmend bei. In der Konsequenz ist zu erwarten, dass diese zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbs auch Auswirkungen auf die Strategie und das Geschäftsmodell hat. Unsere früheren Überlegungen haben in diesem Zusammenhang gezeigt, dass im Hyperwettbewerb dann zunehmend dem strategischen Geschäftsmodell – dem Business Model Prototype – eine besondere Bedeutung zukommen muss (vgl. Eckert 2014).

Neben der veränderten Perspektive auf das Geschäftsmodell wird sich im Hyperwettbewerb jedoch zunächst auch der Blick auf die Unternehmensstrategie verändern müssen. So hat bereits D'Aveni einige notwendige Veränderungen im strategischen Management beschrieben, die mit dem Hyperwettbewerb zusammenhängen:

1. Im ersten Wettbewerbsfeld im Hyperwettbewerb steht der bekannte Preis-Qualitäts-Wettbewerb im Sinne von Michael Porter im Mittelpunkt. In Anlehnung an Porter sind im Preis-Qualitäts-Wettbewerb die bekannten drei „generischen Wettbewerbsstrategien“ entscheidend: die Kostenführerschaft, die Differenzierungs- und die Fokussierungsstrategie.
2. Im zweiten Wettbewerbsfeld geht es um den wissensbasierten Zeitwettbewerb. Hier geht es darum, dass Unternehmen durch innovative Produktentwicklungen versuchen, einen „Pionier“-Vorteil bzw. einen „First-to-Market“-Vorteil zu erreichen. Dazu muss jedoch die organisatorische Wissensbasis kontinuierlich ausgebaut und weiterentwickelt werden. Wird dieser Wettbewerbsvorteil sukzessive durch den Wettbewerber eliminiert, wird der wissensbasierte Zeitwettbewerb wieder von einem Preis-Qualitäts-Wettbewerb abgelöst.
3. Im dritten Wettbewerbsfeld, dem sogenannten „*Abschottungswettbewerb*“ (auch zeitorientierter Wettbewerb), steht der Aufbau von Markteintrittsbarrieren im Mittelpunkt, durch die der Markteintritt eines Wettbewerbers erschwert oder verhindert werden soll. In unseren Überlegungen wird insbesondere dem Markenimage und den strategischen Ressourcen hier eine besondere Bedeutung zukommen.
4. Als viertes Wettbewerbsfeld im Hyperwettbewerb existiert der *ressourcenbasierte Wettbewerb* („deep pocket“). Hierbei basiert der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens auf seiner *starken Ressourcen- oder Kompetenzbasis* (z. B. Finanzen, Wissen, Technologien), die das Unternehmen einsetzt, um einen Branchenwettbewerber aus dem Markt zu drängen.

Fasst man die Überlegungen von D'Aveni zusammen, so kann festgehalten werden, dass im Branchen-Hyperwettbewerb die Notwendigkeit einer integrierten Unternehmensstrategie besteht. Während sich die Überlegungen zum Preis-Qualitäts-Wettbewerb und zum wissensbasierten Zeitwettbewerb sehr eng an die marktorientierten Überlegungen von Michael Porter anlehnen, stehen insbesondere beim ressourcenbasierten Wettbewerb eher die strategischen Ressourcen und Kompetenzen im Mittelpunkt.

In Ergänzung zu D'Aveni haben auch Porter und Heppelmann (2014, S. 43 ff.) versucht, die bekannten Überlegungen von Porter für den hyperdynamischen Branchenwettbewerb weiterzuentwickeln. Allgemein stellen die Autoren hierbei fest:

Um im hyperdynamischen Branchenwettbewerb (im Vergleich zum klassischen Branchenwettbewerb) weiter erfolgreich sein zu können, muss ein Unternehmen weiter operativ effizient sein und dies auch bleiben. Dies ist aber nur die Mindestanforderung, um im Wettbewerb bestehen zu können, da die Wettbewerber versuchen werden, die gleichen Best Practices einzuführen und entsprechend nachzuziehen. Von wesentlicher Bedeutung ist und bleibt im digitalen Hyperwettbewerb aber die strategische Positionierung, die bereits an früherer Stelle dieser Ausführungen dargestellt wurde. Ein Unternehmen muss im Hyperwettbewerb noch viel stärker darauf achten, einem „selbstzerstörerischen Wettbewerb“ zu entgehen.

Insbesondere das „Internet der Dinge“ lässt erwarten, dass smarte Produkte die Dynamik im Branchen-Hyperwettbewerb weiter steigern werden. Dabei werden „intelligente Produkte“ nicht nur das Produktsystem und die Produktarchitektur verändern. Vielmehr ist davon auszugehen, dass diese produktnahen Veränderungen auch massive Auswirkungen auf die Branchenstrukturen, den Wettbewerb und die Rentabilität einer Branche haben werden. Diese möglichen Auswirkungen lassen sich anhand des „Five-Forces-Modell“ von Porter nachvollziehbar darstellen (vgl. hierzu auch Porter und Heppelmann 2014, S. 43 ff.):

- *Verhandlungsmacht der Käufer:* Smarte Produkte schaffen zum einen mehr Möglichkeiten der Produktdifferenzierung. Die Nutzenkategorien werden durch die Möglichkeiten der Digitalisierung zunehmend an die spezifischen Produkt- und Servicebedürfnisse der einzelnen Kundengruppen und -segmente angepasst. Dies hat zur Folge, dass der bekannte Preis-Qualitäts-Wettbewerb im Branchen-Hyperwettbewerb – wie bereits bei D’Aveni dargestellt – an Bedeutung verlieren wird und durch andere Wettbewerbsfelder ergänzt oder ersetzt werden wird.
- *Verhandlungsmacht der Lieferanten:* Smarte Produkte verschieben die Verhandlungsmacht zwischen Lieferanten und Abnehmer. Insbesondere die Lieferanten von intelligenten Produktkomponenten werden ihre Verhandlungsmacht deutlich ausweiten können. Mit einer zunehmenden Verhandlungsmacht dieser Lieferanten kann sich der Branchen-Hyperwettbewerb dann auch schnell zu einem Wettbewerb in Wettbewerbsarenen weiterentwickeln.
- *Bedrohung durch Markneulinge:* Die Produktion von smarten Produkten wird auch zu einer zunehmenden Komplexität in den Produktionsprozessen führen. Komplexe Produktionsprozesse durch komplizierte Produktkonstruktionen oder eingebettete Technologien sind häufig fixkostenintensiv. Für neue Wettbewerber können diese sogenannten strategischen Ressourcen (siehe hierzu im Detail an späterer Stelle) den Einstieg einerseits erschweren; bestehende Wettbewerber können diese strategischen Ressourcen zur Abschottung nutzen.

Herausforderung Hyperwettbewerb in
Wettbewerbsarenen

Strategie und strategisches Geschäftsmodell im Fokus

Eckert, R.

2016, XI, 42 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-11263-9