

---

## Zusammenfassung

Ein wesentliches Kennzeichen des zunehmenden Hyperwettbewerbs scheint darin zu bestehen, dass bekannte Spitzenunternehmen zunehmend schneller durch neue Wettbewerber ersetzt werden. So hat bspw. Accenture (An der Spitze wird die Luft immer dünner, 2012) in einer Studie 34 Spitzenunternehmen identifiziert. Markant ist jedoch, dass 13 dieser Spitzenunternehmen der Vorjahresstudie innerhalb eines Jahres durch neue Wettbewerber verdrängt wurden. Es ist offenbar schwierig für ein Unternehmen, an die Spitze zu kommen; es ist jedoch offenbar noch schwieriger, an der Spitze zu bleiben. (Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen im Zusammenhang mit der „Suche nach der Weltformel“ von Kirby 2005).

Dieses Ergebnis scheint die Aussage von D’Aveni zu bestätigen, dass die Verfallszeit von Wettbewerbsvorteilen zunimmt und eine wesentliche Herausforderung für das Management im Hyperwettbewerb darstellt. D’Aveni folgert aus dieser Erkenntnis, dass Unternehmen die eigenen Wettbewerbsvorteile permanent infrage stellen und gegebenenfalls zerstören müssen. Zusätzlich hat D’Aveni auch festgestellt, dass die bekannten Wettbewerbsbarrieren (u. a. Erfahrungskurveneffekte) zum Schutz bestehender Wettbewerbsvorteile im Hyperwettbewerb nicht mehr in der gewohnten Weise funktionieren. Insgesamt stellt sich aber somit die Frage, welche neuen strategischen Herausforderungen grundsätzlich im (digitalen) Hyperwettbewerb entstehen.

Vor diesem Hintergrund sollen hier zunächst einige wesentliche Inhalte dargestellt werden, die häufig im Zusammenhang mit dem Hyperwettbewerb genannt werden. So wird im Hyperwettbewerb häufig betont, dass nicht nur die Dynamik in den bekannten Branchen zunehmen wird. Vielmehr ist auch davon auszugehen, dass Branchengrenzen teilweise verschwinden werden und die bekannten Branchen durch branchenübergreifende Wettbewerbsarenen ergänzt oder ersetzt werden

(Abschn. 2.1). Hamel und Prahalad sprechen im Zusammenhang mit einer zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbs von der Herausforderung eines Wettbewerbs um Chancenanteile, der den Wettbewerb um Marktanteile ergänzen wird (Abschn. 2.2). Abschließend wird in diesem Abschnitt auf das sogenannte Crossroads-Modell eingegangen, welches versucht, die neuen Herausforderungen des Hyperwettbewerbs und auch die neuen Herausforderungen des digitalen Hyperwettbewerbs in einem übergreifenden Phasenmodell darzustellen (Abschn. 2.3).

## **Inhaltsverzeichnis**

2.1 Wettbewerb in Branchen und in Wettbewerbsarenen .....	16
2.2 Wettbewerb um Markt- und Chancenanteile .....	28
2.3 „Crossroads“ im (digitalen) Hyperwettbewerb .....	35
Literatur .....	38

---

### **2.1 Wettbewerb in Branchen und in Wettbewerbsarenen**

Bereits D’Aveni hat in seinen Ausführungen zum „Hyperwettbewerb“ aufgezeigt, dass dieser einen massiven Einfluss auf den klassischen Branchenwettbewerb haben wird. Zusätzlich lässt nun aber auch das „Internet der Dinge“ erwarten, dass smarte, intelligente und vernetzte Produkte den bekannten und klassischen Branchenwettbewerb beschleunigen und verändern werden. Die smarten Produkte werden nicht nur das Produktsystem bzw. die Architektur eines Produkts verändern. Vielmehr ist davon auszugehen, dass diese produktnahen Veränderungen auch massive Auswirkungen auf die Branchenstrukturen und auf die Rentabilität einer Branche haben werden. Neben den Veränderungen in der Branche wird häufig auch das Entstehen von (branchenübergreifenden) Wettbewerbsarenen erwartet. Beide Themen sollen an dieser Stelle aufgegriffen und dargestellt werden.

#### **2.1.1 Wettbewerb in der Branche**

Der Wettbewerb in der Branche zeichnet sich im Allgemeinen dadurch aus, dass sich ein Unternehmen insbesondere auf die bekannten Wettbewerber der eigenen Branche im Wettbewerbsvergleich konzentriert. Die meist bekannten Wettbewerber der eigenen Branche werden analysiert, Best Practices identifiziert und ganz oder in Teilen kopiert. Damit stehen im bekannten Branchenwettbewerb der klassische Wettbewerb um Marktanteile („Marktanteils Wettbewerb“) und damit die bekannten strategischen und operativen Fragen im Mittelpunkt:

So wird bspw. im Industriegüterbereich das bekannte „Danaher Business System“ (DBS) analysiert, um auch im eigenen Unternehmen die eigene operative Performance zu verbessern. ITT ist für sein „ITT Customer Partnership“ im Markt bekannt. In der Automobilindustrie gilt Toyota noch immer als Vorzeigeunternehmen, wenn es um die Verbesserung im Sinne der „Lean“-Methodik geht. Beim Multimarkenmanagement im Industriegüterbereich stellt Atlas Copco den Benchmark dar, mit dem das Unternehmen durch die Gestaltung von Markensynergien versucht, die geografische Abdeckung und die Marktdurchdringung deutlich zu verbessern (vgl. Eckert und Grübel 2014).

Ein wesentliches Kennzeichen des klassischen Branchen- bzw. Marktanteilswettbewerbs ist das Streben eines Unternehmens nach strategischen Wettbewerbsvorteilen. Dabei entstehen strategische Wettbewerbsvorteile durch „ein rigoroses Denken im strategischen Dreieck: Wir – Kunde – Konkurrenz“ (Simon 2003b, S. 83). Ein Unternehmen muss die genannten drei Kernelemente des strategischen Dreiecks sowie die Wechselbeziehungen zwischen diesen Kernelementen gleich gut kennen. Simon (2003b, S. 83) hält in diesem Zusammenhang dann auch fest, dass man unter einem strategischen Wettbewerbsvorteil eine „im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung“ versteht, die drei Kriterien erfüllen muss:

- „Sie muss einen für den Kunden wichtigen Leistungsparameter betreffen.
- Der Vorteil muss vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden.
- Der Vorteil darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein, d. h., er muss eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen.“

Im Mittelpunkt der marktorientierten (und damit auch der integrierten) Strategieansätze steht immer das Bemühen von Unternehmen, sich einen strategischen und verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen und sich damit eine Differenzierung zum Wettbewerb zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang unterscheidet Porter dann zwischen den struktur- und den positionsbedingten Wettbewerbsvorteilen.

Ein *strukturbedingter Wettbewerbsvorteil* entsteht durch die erfolgreiche Auswahl einer möglichst attraktiven und damit wenig wettbewerbsintensiven Branche. Es geht hier somit um die Entscheidung, in welcher Branche ein Unternehmen aktiv sein soll.

Ein *positionsbedingter Wettbewerbsvorteil* entsteht dann, wenn es einem Unternehmen *innerhalb der ausgewählten und grundsätzlich attraktiven Wettbewerbsbranche* gelingt, sich eine attraktive Positionierung gegenüber dem Wettbewerb zu erarbeiten. Diese Positionierung innerhalb der Branche wird nach Porter (1997) dann auch maßgeblich von den bekannten generischen Unternehmensstrategien beeinflusst. In diesem Sinne entstehen die positionsbedingten Wettbewerbsvorteile demnach entweder durch die Kostenführerschafts- oder die Differenzierungsstrategie.

Die strategische Positionierung *zur Erlangung eines positionsbedingten Wettbewerbsvorteils setzt sich* aus drei strategischen Positionierungsschwerpunkten zusammen (vgl. Porter 1997, S. 6): Bei der *(produkt-)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 den ausgewählten Kundensegmenten angeboten werden soll. Bei der *bedarfsbezogenen Positionierung* stehen die Bedürfnisse der Zielkunden im Mittelpunkt. Dies entspricht – aus der Unternehmenssicht – dem Kundennutzen bzw. den Nutzenkriterien, die ein Unternehmen anbieten kann. Bei der *zugangsbezogenen Positionierung* geht es um den konkreten Zugang zu den Zielkunden. Damit geht es um die Zugangskanäle zum Kunden. 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 über Partnerfilialen oder Großhändler erfolgen.

Neben der strategischen Positionierung und den strategischen Wettbewerbsvorteilen kommt im klassischen Branchenwettbewerb aber auch den Innovationen bereits eine herausragende Bedeutung zu. Unter Innovationen kann man hierbei allgemein Ideen verstehen, „die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich anerkannt werden“ (Bergmann 2000, S. 19). Damit geht es bei Innovationen um einen neuen Anwender- bzw. Kundennutzen, welcher dem Anwender/Kunden einen Vorteil gewähren soll. Auf der Unternehmensebene sorgen Innovationen für Wettbewerbsvorteile im klassischen Marktanteilwettbewerb und sichern somit das profitable Überleben durch innovative sowie produkt- und leistungsdifferenzierende Alleinstellungsmerkmale (vgl. Trout und Wied 2014, S. 44).

In dieser klassischen Branchenperspektive stehen einige wesentliche Innovationstypen regelmäßig im Mittelpunkt, Produktinnovationen, Prozessinnovationen, marktmäßige Innovationen, strukturelle Innovationen oder auch kulturelle Innovationen, die Disselkamp zusammenfassend wie folgt beschreibt:

- „Produktinnovationen sind neue oder verbesserte Produkte, die von den Kunden als nützlich angesehen und dementsprechend gekauft werden. (...)“
- Prozess- oder Verfahrensinnovationen sind Erneuerungen bei den Leistungserstellungsprozessen im Unternehmen. (...)“
- Marktmäßige Innovationen dienen der Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte, wie neue Kunden- oder Lieferantengruppen, um dadurch den Umsatz zu steigern, die Einkaufspreise zu senken oder die Qualität der bezogenen Leistungen zu steigern. (...)“
- Strukturelle Innovationen sind unter anderem Erneuerungen in der Funktionalität einer Arbeitsstruktur. (...)“
- Kulturelle Innovationen sind Verbesserungen im Sozialbereich, sowohl bei Individuen als auch im Beziehungsgefüge zwischen Individuen“ (vgl. inhaltlich Disselkamp 2012, S. 21 ff.).

Diese Aufzählung, die sicher noch erweitert werden kann, verdeutlicht noch einmal, dass dem Innovationswettbewerb und der Innovationsfähigkeit von Unternehmen auch im klassischen Branchen- und Marktanteilswettbewerb eine hohe Bedeutung zukommt.

Allgemein kommt es im Innovationswettbewerb darauf an, die Ideen schnell und erfolgreich in eine Innovation umzusetzen. Damit steht bei innovativen Unternehmen die Fähigkeit im Mittelpunkt, ...

... schlecht befriedigte oder unbefriedigte Kundenbedürfnisse zu erkennen und neue Kombinationsmöglichkeiten von Wissen, Leistungen und Ressourcen zu entwickeln, mit denen diesen Bedürfnissen entsprochen werden kann (Disselkamp 2012, S. 61).

Im Zusammenhang mit Innovationen wird die kollektive Lernfähigkeit der organisatorischen Wissensbasis als wesentliche Voraussetzung für eine hohe Innovationsfähigkeit beschrieben:

Innovative Unternehmen zeichnen sich durch eine kollektive Lernfähigkeit aus. Sie manifestiert sich im Wettbewerb durch hohes Engagement, hohe Effektivität der Mitarbeiter und eine überlegene Fähigkeit, schneller als andere das Unternehmen der Markt-, Kosten- und Technologiedynamik anzupassen (Tom Sommerlatte zitiert nach Disselkamp 2012, S. 61).

Ein innovatives Unternehmen muss dann vier wesentliche Voraussetzungen erfüllen bzw. schaffen, um innovativ zu sein: Innovationsbereitschaft („Wollen“), vorhandene Innovationsfreiräume („Dürfen“), Innovationsfähigkeit („Können“) und Innovationsmanagement („Machen“) (vgl. Disselkamp 2012, S. 61).

Bei der *Innovationsbereitschaft* eines Unternehmens geht es um die Motivation zur Veränderung auf der Ebene des Managements und der Mitarbeiter. Auf der Innovationsbereitschaft bauen die Innovationsziele und die Innovationsstrategien auf. Dabei sind die *Innovationsziele* eng verbunden mit den generischen Wettbewerbsstrategien eines Unternehmens. So kann bspw. eine Differenzierungsstrategie durch Produktinnovationen erreicht werden, während eine Strategie der Kostenführerschaft insbesondere auf Prozessinnovationen aufbauen muss. Aus den Innovationszielen und der Wettbewerbsstrategie leitet sich dann die *Innovationsstrategie* als Teil dieser Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens ab (vgl. hierzu bspw. Disselkamp 2012, S. 65 f.).

Von weiterer Bedeutung sind die vorhandenen bzw. gewährten *Innovationsfreiräume* („Dürfen“) in einem Unternehmen. Sie hängen insbesondere von den kulturellen und den strukturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen ab. Dabei bestimmen die kulturellen Bedingungen in den Vorstellungen der soziokulturellen Innovationsforschung die Fähigkeiten eines Unternehmens, Veränderungen in der Unternehmensumwelt wahrzunehmen und darauf zu reagieren (vgl. Dierkes und Berthoin-Antal 1985). Entscheidend für die Wahrnehmung sind hierbei gemeinsame Grundannahmen, Leitbilder und (Entwicklungs-)Traditionen, die ein Unternehmen im Laufe seines Bestehens herausgebildet hat (vgl. Eckert 1996, S. 46 f.). Auch die strukturellen Rahmenbedingungen beeinflussen die Innovationstätigkeit eines Unternehmens. So gelten im Allgemeinen dezentrale und kundennahe Organisationen als innovativer im Vergleich zu zentralen Organisationen.

Die *Innovationsfähigkeit* („Können“) wird letztendlich von den Menschen und deren Qualifikationen bestimmt. Diese vorhandenen Qualifikationen müssen durch geeignete Instrumente zur Ideenfindung, Ideenbewertung, Ideenauswahl etc. ergänzt werden. Das

daran ansetzende *Innovationsmanagement* („Machen“) ergänzt die genannten Techniken durch entsprechende Steuerungs- und Anreizsysteme.

Auf den vorangestellten Überlegungen aufbauend wurde versucht, die Innovationsstrategien mit den bekannten generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter zu verbinden. Hier wurde dann bspw. festgestellt, dass eine Differenzierungsstrategie durch Produktinnovationen unterstützt werden muss. Eine Strategie der Kostenführerschaft muss hingegen durch Prozessinnovationen unterstützt werden (vgl. hierzu bspw. Disselkamp 2012, S. 65 f.). Weitere Analysen haben sich damit beschäftigt, wie Innovationsstrategien in der Branche umgesetzt werden können (vgl. Ansoff und Stewart 1967, S. 71). Aus diesen Analysen sind bekannte Umsetzungsstrategien für Innovationen entstanden: „First-to-Market“, „Follow-the-Leader“, „Application Engineering“ und „Me-too“.

„First-to Market“-Unternehmen versuchen, als erster Innovator am Markt zu sein. „Follow-the Leader“ treten erst in einen Markt ein, wenn ein anderes Unternehmen diesen Markt aufgebaut hat. „Application Engineering“-Unternehmen nehmen wiederum erst nach einiger Zeit eine Produkt- und/oder Prozessinnovation auf und versuchen, diese Innovationen maximal zu verfeinern und zu optimieren. „Me-too“-Unternehmen sind letztendlich Unternehmen, die etablierte Produkt- und Prozessinnovationen als Kopie des Wettbewerbs kostengünstig übernehmen.

Eine weitere bekannte Unterscheidung in diesem Zusammenhang stammt von Maidique und Patch (1980), die, in enger Anlehnung an Ansoff und Stewart, zwischen First-to-Market, Second-to-Market (Fast Follower), Late-to-Market (Cost Minimizer) und Market Segmentation (Specialist) unterscheiden. Eine weitere Unterscheidung findet sich bei Pepels (1999), der zwischen Pionier, früher Folger, Modifikator, Nachzügler und Beharrer unterscheidet:

- Das *Pionierunternehmen* kann als Innovationsführer bezeichnet werden, welches unablässig versucht, neue Produkte, neue Prozesse, neue Märkte und neue Strukturen zu etablieren. Pionierunternehmen zeichnen sich im Allgemeinen durch eine große Risikofreude und eine entsprechende Flexibilität aus.

Die Wettbewerbsvorteile von Pionierunternehmen wurden in der Vergangenheit breit untersucht. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle nur einige ausgewählte Beispiele dargestellt werden. So können Pionierunternehmen Kostenvorteile durch den bekannten Erfahrungskurveneffekt erzielen. 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 und durch Patente und Schutzrechte die Verfahrensabläufe oder Produktdetails absichern. 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 natürlich auch die Image- und Reputationsgewinne eines Pionierunternehmens. Dennoch ist die Situation eines Pionierunternehmens im Allgemeinen nicht dauerhaft unangreifbar.

- Der *frühe Folger* („Fast Follower“) versucht Innovationen schnell zu adaptieren, ohne hierbei sofort eine schnelle Umsetzung anzustreben. Frühe Folger sind im Allgemeinen keine reinen Kopierer einer Innovation, sondern sie versuchen, die Neuerungen auf ihre Kundenanforderungen anzupassen und zu optimieren. Frühe Folger werden deshalb bestrebt, von den Fehlern des Pionierunternehmens zu lernen und mögliche negative Kundenreaktionen zu vermeiden. Damit unterliegt der frühe Folger nur einem vergleichsweise geringen Risiko und auch einem verringerten Investitionsbedarf. Nachteile können dann entstehen, wenn es dem Pionierunternehmen inzwischen gelungen ist, Markteintrittsbarrieren aufzubauen.
- Der *Modifikator* übernimmt eine Innovation erst zu einem späteren Zeitpunkt und sondiert im Vorfeld sehr genau die Erfahrungen des Pionierunternehmens und des frühen Folgers. Die Innovation des Modifikators liegt in der kontinuierlichen und kunden-spezifischen Detailverbesserung der bestehenden und übernommenen Lösungen. Der starke Fokus auf Kundenbedürfnisse sorgt dafür, dass der Modifikator, trotz der späten Übernahme einer Innovation, ausgewählte Marktnischen erfolgreich besetzen kann.
- Der *Nachzügler* kopiert lediglich die Innovationen der etablierten Vorreiter (Pionier, früher Folger und Modifikator). Bei einem Nachzügler fehlt somit jedes Bemühen, selbst Neuerungen zu schaffen.
- Der *Beharrer* übernimmt keine Innovationen vom Markt. Er beharrt auf seinem bisherigen Produktsortiment, behält die etablierten Prozesse und Strukturen bei und agiert auf den bekannten Märkten unverändert von irgendwelchen Einflüssen von Wettbewerbern weiter.

Zusätzlich haben weitere Untersuchungen gezeigt, dass es in der Mehrzahl der untersuchten Fallbeispiele nur den ersten drei „Innovationsunternehmen“ gelingt, aus der Markteinführung einer Produkt- und Dienstleistungsinnovation eine positive Rendite zu erwirtschaften. So zeigen Forschungsergebnisse aus der pharmazeutischen Industrie, dass die ersten drei Unternehmen rd. 80 % des verfügbaren Marktes besetzen, während den „Nachfolgern“ nur rd. 20 % des verfügbaren Marktes zur Verfügung stehen. Dabei wird als „Nachfolger“ ein Unternehmen bezeichnet, welches mit einer zeitlichen Verzögerung von bis zu fünf oder sechs Jahren den „Pionieren“ folgt.

Diese genannte Periode ist jedoch branchenspezifisch. So wird die Zeitdauer im Wesentlichen von den betrachteten Branchen und den vorhandenen Markteintrittsbarrieren abhängig und demzufolge sowohl kürzer als auch länger sein (vgl. George et al. 2005, S. 19 f.). Unabhängig von der betrachteten Zeitdauer bleibt jedoch allgemein festzuhalten, dass es für die „Nachfolger“ zunehmend schwieriger wird, eine wertorientierte Rendite auf das eingesetzte Kapital zu erwirtschaften.

- Zusammenfassend kann im Zusammenhang mit dem klassischen Branchenwettbewerb festgestellt werden, dass im klassischen Branchenwettbewerb der Preis-Qualitäts-Wettbewerb über Jahrzehnte im Mittelpunkt stand. Der



Innovationswettbewerb hat hierbei in den letzten Jahren jedoch deutlich an Bedeutung gewonnen, wobei der klassische Preis-Qualitäts-Wettbewerb weiter im Fokus blieb.

Im Gegensatz zum klassischen Branchenwettbewerb wird sich das Wettbewerbsgeschehen im Branchen-Hyperwettbewerb vom bekannten Preis-Qualitäts-Wettbewerb zunehmend zu einem wissensbasierten Innovationswettbewerb entwickeln, bei dem zukünftig insbesondere die smarten/intelligenten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen von Bedeutung sein werden. Damit wird die Bedeutung des Innovationswettbewerbs aber weiter deutlich ansteigen.

Im dynamischen Branchenwettbewerb müssen die Wettbewerbsunternehmen deshalb zunehmend versuchen, als „Pionier“ den Markt vor den anderen Wettbewerbern zu besetzen. Gelingt dies nicht, so scheint nur noch der „frühe Folger“ in ausgewählten Marktsegmenten den zeitlichen Nachteil teilweise ausgleichen zu können.

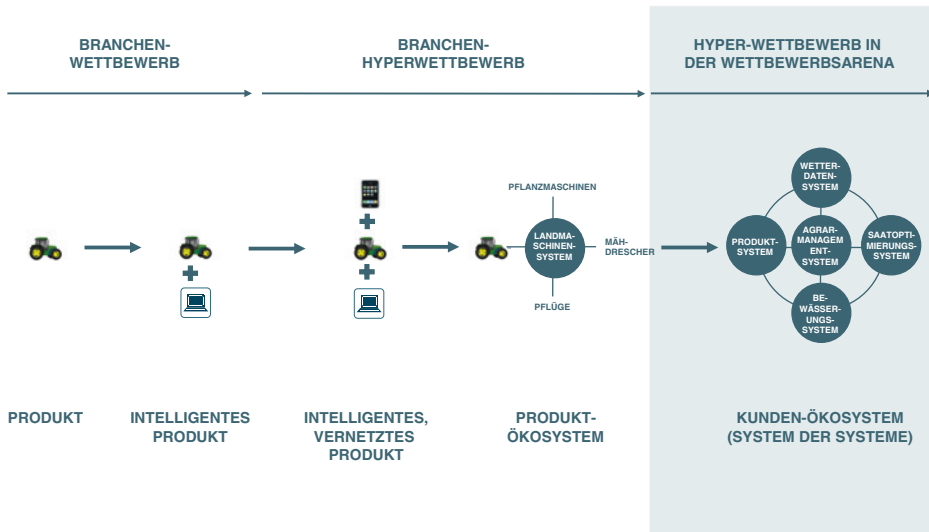
Gleichzeitig wird damit aber auch dem Abschottungswettbewerb durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren eine besondere Bedeutung zukommen. Die Abschottung im Hyperwettbewerb wird allerdings neue Schwerpunkte setzen müssen. So müssen Unternehmen andere Mechanismen der Abschottung finden. In diesem Zusammenhang wird dann sogenannten strategischen Ressourcen (z. B. unternehmensspezifische IT-Systeme) oder dem Markenimage eine besondere Bedeutung zukommen (vgl. Eckert 2014, S. 145 ff.).

### 2.1.2 Wettbewerb in der Wettbewerbsarena

Die Ausführungen zum Branchenwettbewerb haben verdeutlicht, dass sich die Unternehmen im Wettbewerbsvergleich auf die bekannten Unternehmen der eigenen Branche konzentrieren. Die alten und die neuen Wettbewerber in der eigenen Branche werden analysiert, Best Practices identifiziert und sofern nötig in Teilen kopiert. Auch mit der zunehmenden Digitalisierung wird sich daran zunächst wenig ändern. Beim Entstehen von smarten Produkten verschiebt sich der Fokus vom einzelnen Produkt zum sogenannten Produkt-Ökosystem. Die Beispiele in der Praxis zeigen jedoch, dass die Produkt-Ökosysteme noch immer branchenspezifisch ausgerichtet sind.

Dennoch ist davon auszugehen, dass zunehmend auch sogenannte Kunden-Ökosysteme und damit auch Wettbewerbsarenen außerhalb der traditionellen Branchengrenzen entstehen werden (vgl. Eckert 2016). Während in der Branche noch immer das (smarte) Produkt oder die (smarte) Dienstleistung und somit das Produkt-Ökosystem im Mittelpunkt stehen (vgl. auch Porter und Heppelmann 2014, S. 45), geht es in der Wettbewerbsarena dann insbesondere und ergänzend um das Kunden-Ökosystem. Während im Branchenwettbewerb das vernetzte Produktsystem zentral sind, entstehen in der Wettbewerbsarena sogenannte „Systeme von Systemen“ (vgl. Abb. 2.1).





**Abb. 2.1** Vom Produkt zum System von Systemen – von der Branche zur Wettbewerbsarena. (Abbildung in Anlehnung an Porter und Heppelmann 2014, S. 45)

Der Wettbewerb in Wettbewerbsarenen unterscheidet sich grundlegend vom bekannten Branchenwettbewerb. Im klassischen Branchen-Hyperwettbewerb stehen die bekannten Wettbewerber der eigenen Branche im Mittelpunkt und auch immer die definierten Kundensegmente eines Unternehmens. Im Wettbewerb in Arenen werden diese (produkt-)definierten Kundensegmente jedoch zunehmend durch den Fokus auf ein branchenübergreifendes Kunden-Ökosystem ersetzt bzw. ergänzt.

Unternehmen versuchen somit nicht mehr nur die Produkte und Dienstleistungen an ausgewählte Zielkunden zu verkaufen oder ein ausgewähltes Kundensegment umfassend durch eine Mehrzahl von Produkten und Dienstleistungen zu bedienen. Unternehmen in der Wettbewerbsarena werden sich vielmehr fragen, welches Kunden-Ökosystem (auf der Grundlage der eigenen Kundenbasis) durch eine Mehrzahl von Wettbewerbern entstehen kann und welche Rolle das eigene Unternehmen in diesem Kunden-Ökosystem und dem damit zusammenhängenden angebotenen Nutzenportfolio für den Kunden einnehmen kann bzw. einnehmen muss.

Bei der Analyse einer möglichen Wettbewerbsarena darf sich ein Unternehmen daher nicht nur auf die Betrachtung und Analyse des eigenen Branchenumfelds beschränken. Vielmehr müssen die Produkt- und Kundensegmente des Kunden-Ökosystems dahin gehend analysiert werden, durch welche Produkte und Dienstleistungen außerhalb der eigenen Branche Kunden in ihren Kaufentscheidungen positiv oder negativ beeinflusst werden. Zudem geht es dann auch darum festzustellen, welche weiteren wirtschaftlichen Möglichkeiten sich aus einer neuen branchenübergreifenden Wettbewerbsarena für das eigene Unternehmen zukünftig ergeben werden. Zusätzlich muss noch analysiert werden,

welche zukünftigen Kundenerwartungen durch den Wettbewerb in der Arena erzeugt werden, die Auswirkungen auf die eigenen Produkte und/oder Dienstleistungen haben können.

So zeigen Untersuchungen und Analysen, dass der vergleichsweise kurze Release-Wechsel von durchschnittlich zwölf Monaten in der Consumer Electronic (z. B. Smartphones) zunehmend Auswirkungen auf andere Branchen hat. Dieser Kundenanspruch aus der Konsumelektronik scheint somit verstärkt die Erwartungshaltung der Kunden auf den Automobilmarkt mitzubestimmen. Dies wird noch mehr zunehmen, je mehr sich die Produkte im Sinne von smarten Produkten in einer Wettbewerbsarena miteinander verzahnen. So wird zukünftig die kundenorientierte Benutzerlogik aus der Konsumelektronik immer mehr in die Infotainment-Welt des Autos integriert und die Bedienung zunehmend personalisiert (vgl. Eckert und Grübel 2014).

### **Wettbewerb in Wettbewerbsarenen**

Aus einer strategischen Perspektive wird sich der Wettbewerb in Arenen sowohl auf der Ebene der Unternehmens- als auch auf der Ebene der Produktstrategie abspielen. Betrachtet man die Automobilindustrie heute, so wird diese zunehmende Hyperdynamik sichtbar. Hier zeigt sich der Druck anderer Teilnehmer der Wettbewerbsarena, z. B. im Zusammenhang mit dem „vernetzten Fahren“ auf die traditionellen Automobilhersteller (vgl. Eckert und Grübel 2014):

Betrachten wir als anschauliches Beispiel den Innovationszyklus des Smartphones „Samsung Galaxy“. Nach seinem deutschen Marktstart im Juni 2010 wurde im April 2013 bereits die vierte Generation der Galaxy-S-Serie vorgestellt, sodass im Mittel alle elf Monate ein neues Modell im Handel verfügbar war. Der Treiber für diesen Zyklus liegt im sehr hohen Innovationsgrad, den die „Fast Follower“ versuchen werden, schnell einzuholen. Daher ist trotz des kurzen Rhythmus bei jeder Produktpflege eine deutliche Verbesserung von nahezu allen Leistungsparametern sichtbar (CPU, RAM, Display, Kamera).

In diesem Zusammenhang ist in der gesamten Wettbewerbsbranche zu beobachten, dass sich die Kunden in ihren Produkterwartungen an diesen kurzen Innovationsrhythmus aus der Telekommunikationsbranche gewöhnen und ihre Kaufentscheidung zunehmend davon abhängig machen. Der Lebenszyklus ist transparent und ein Produkt, welches bereits ein Jahr auf dem Markt verfügbar ist, wird schnell als veraltet angesehen. Der Kunde erwartet spürbare Innovationen. Die Absätze der alten Modelle sinken in Erwartung der neuen Modelle deutlich.

Für die Automobilindustrie erzeugt dieser Wettbewerb in dieser neuen Wettbewerbsarena ebenfalls einen zunehmenden Wettbewerbsdruck. Zwar erwartet der Kunde kein komplett neues Auto, die Anpassungsfähigkeit an die neuen Smartphone-Generationen muss jedoch bspw. gegeben sein. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass sich auch die Innovationstätigkeit eines Unternehmens im Wettbewerb in der Arena verändern wird. Während im klassischen Branchenwettbewerb der wissensbasierte Zeitwettbewerb zunehmend den klassischen Preis-Qualitäts-Wettbewerb ersetzt bzw. zumindest ergänzt, wird sich der Wettbewerb in der Arena immer mehr zu einem wissensbasierten

Zeitwettbewerb verändern, welcher mit einem Abschottungs- und ressourcenbasierten Wettbewerb zunehmend verbunden sein wird. Wer im Innovationswettbewerb an Bedeutung verliert, wird im klassischen Branchen- oder dem neuen Wettbewerb in der Wettbewerbsarena (auf der Basis von Preis und Qualität) nicht mehr erfolgreich sein<sup>1</sup>.

### 2.1.3 Klassischer Branchenwettbewerb vs. Wettbewerb in der Wettbewerbsarena

Durch die Digitalisierung wird sich der klassische Branchenwettbewerb zunehmend zu einem Branchen-Hyperwettbewerb entwickeln. Damit werden auch sogenannte Produkt-Ökosysteme an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig wird die Digitalisierung zum Entstehen von branchenübergreifenden Kunden-Ökosystemen und damit zu Wettbewerbsarenen führen. In einer entsprechenden Untersuchung geht bereits McGrath (2013, S. 18 ff.) davon aus, dass der dynamische Wettbewerb in (branchenübergreifenden) Wettbewerbsarenen den klassischen Branchenwettbewerb immer mehr verdrängen wird.

Insgesamt kann man somit zusammenfassend feststellen, dass die Dynamisierung des Wettbewerbs durch die digitalen Produkt- und Kunden-Ökosystemen noch begünstigt und beschleunigt wird. In diesem Zusammenhang kann dann zwischen einem Hyperwettbewerb in der Branche und einem Hyperwettbewerb in Wettbewerbsarenen unterschieden werden. Dabei zeigt sich, dass sich Branchen-Hyperwettbewerb und dynamischer Wettbewerb in der Arena auf der Basis der Kriterien von McGrath sehr ähnlich sind und sich sehr deutlich vom klassischen Branchenwettbewerb unterscheiden. Aus diesem Grund kann die Gegenüberstellung von McGrath verallgemeinert werden und auf den klassischen Branchenwettbewerb einerseits und den Hyperwettbewerb in der Branche und in Wettbewerbsarenen andererseits bezogen werden (vgl. Abb. 2.2).

Unter Bezug auf McGrath (2013, S. 18 ff.) und den vorangegangenen Anmerkungen können der Hyperwettbewerb in der Branche und in der Wettbewerbsarena einerseits und der Branchenwettbewerb andererseits anhand von sechs Kriterien unterschieden werden. Diese Kriterien sind „Continuous Reconfiguration“, „Healthy Disengagement“, „Resource Allocation“, „Innovation Proficiency“, „Leadership and Mind-set“ sowie „Personal Meaning“.

„*Continuous Reconfiguration*“ beschreibt die kontinuierliche Veränderung der strategischen Fähigkeiten eines Unternehmens im Hyperwettbewerb. Im Hyperwettbewerb kommt es somit nicht mehr auf die Verteidigung bzw. die Absicherung der bestehenden Rahmenbedingungen an. Vielmehr muss ein Unternehmen in der Lage sein, die eigenen strategischen Fähigkeiten aktiv und kontinuierlich an die sich dynamisch verändernden (Rahmen-)Bedingungen anzupassen.

---

<sup>1</sup>Siehe in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung zwischen Marktanteils- und Chancenanteilswettbewerb im nachfolgenden Abschn. 2.2.

	VON DER STRATEGIE IM BRANCHENWETTBEWERB ...	... ZUR STRATEGIE IM HYPERWETTBEWERB (BRANCHE UND ARENA)
<b>CONTINUOUS RECONFIGURATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Downsizing or restructuring</li> <li>• Stability or dynamism alone</li> <li>• Stable vision, monolithic execution</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuous morphing</li> <li>• Stability combined with dynamism</li> <li>• Stable vision, variety in execution</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>HEALTHY DISENGAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defending an advantage to the bitter end</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ending advantages frequently, formally, and systematically</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>USING RESOURCE ALLOCATION TO ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Squeezing opportunities into the existing structure</li> <li>• Capital budgeting mind-set</li> <li>• Ownership is key</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizing around opportunities</li> <li>• Real options mind-set</li> <li>• Access is key</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>BUILDING AN INNOVATION PROFICIENCY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation is episodic</li> <li>• Governance and budgeting done the same way across the business</li> <li>• People work on innovation in addition to their day jobs</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation is an ongoing, systematic process</li> <li>• Governance and budgeting for innovation separate from business as usual</li> <li>• Resources dedicated to innovation activities</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>LEADERSHIP AND MIND-SET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumption that existing advantages will persist</li> <li>• Precise but slow</li> <li>• Prediction oriented</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumption that existing advantages will come under pressure</li> <li>• Fast and roughly right</li> <li>• Discovery driven</li> <li>• ...</li> </ul>

**Abb. 2.2** Gegenüberstellung von klassischen Branchenwettbewerb und Hyperwettbewerb. (Branche und Wettbewerbsarena) (Abbildung in Anlehnung an McGrath 2013, S. 12)

### Veränderung der strategischen Fähigkeiten/Kompetenzen am Beispiel von Milliken & Company

So hat beispielsweise Milliken & Company die strategischen Fähigkeiten des Unternehmens aktiv verändert. Aus der getrennten strategischen Fähigkeit des Umgangs mit Textilien und Chemikalien wurde die Fähigkeit eines kombinierten Umgangs mit Textilien und Chemikalien. Aus den neuen strategischen Fähigkeiten haben sich neue Produkte im Zusammenhang mit „advanced materials“, „flameproof products“ und „speciality materials“ ergeben (vgl. McGrath 2013)

Mit dem permanenten Veränderungsdruck im Hyperwettbewerb wächst nicht nur der Druck auf die strategischen Fähigkeiten eines Unternehmens, sondern auch die Notwendigkeit der pro-aktiven Beendigung bisheriger unternehmerischer Aktivitäten, die nicht mehr mit den veränderten strategischen Fähigkeiten kompatibel sind. Es geht somit um ein pro-aktives Desinvestitionsmanagement, das die strategischen Fähigkeiten in den Mittelpunkt stellt und nicht mehr benötigte strategische Fähigkeiten und damit auch nicht mehr benötigte Geschäftsbereiche aktiv desinvestiert („*Healthy Disengagement*“).

Während „Continuous Reconfiguration“ die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Veränderung der strategischen Fähigkeiten eines Unternehmens beschreibt, stellt „Healthy Disengagement“ die ergänzende Desinvestitionsstrategie in Abhängigkeit von den zukünftig benötigten strategischen Fähigkeiten in den Mittelpunkt (vgl. Abb. 2.3).

	CAPABILITY IS CORE TO THE FUTURE OF THE BUSINESS	CAPABILITY HAS VALUE, BUT NOT FOR US	CAPABILITY IS IN DECLINE
RELATIVELY LITTLE TIME PRESSURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orderly migration</b> Transition aspects of the business from today's configuration to tomorrow's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garage sale</b> Get reasonable prices for assets we are no longer interested in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Run-off</b> Be well paid to maintain support for customers while decreasing investment</li> </ul>
INTENSE TIME PRESSURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hail mary</b> Divest formerly core capabilities and find a solution to migrate to the core fast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garage sale</b> Sell noncore assets we are no longer in a position to exploit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Run-off</b> Spark consolidation or otherwise try for a profitable end-game position</li> </ul>

**Abb. 2.3** Kompetenzmanagement im Hyperwettbewerb. (Abbildung in Anlehnung an McGrath 2013, S. 60)

Im Anschluss an die beiden genannten Schritte steht zwangsläufig die notwendige neue (Re-)Konfiguration des Unternehmens und der zugehörigen (operativen) Wertschöpfungsarchitektur im Mittelpunkt (vgl. McGrath 2013, S. 60). Ein Unternehmen muss sich strukturell und prozessual an die Veränderungen der strategischen Fähigkeiten anpassen, um die neuen Geschäftsmöglichkeiten in der Zukunft bestmöglich realisieren zu können („*Resource Allocation*“).

Nach den Veränderungen im Zusammenhang mit Continuous Reconfiguration, Healthy Disengagement und Resource Allocation geht es letztendlich um die Weiterentwicklung der organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens, die McGrath mit „*Innovation Proficiency*“, „*Leadership and Mind-set*“ sowie „*Personal Meaning*“ umschreibt.

Der Begriff der „*Innovation Proficiency*“ beschreibt die Notwendigkeit kontinuierlicher Innovationen im Unternehmen. So erfordert eine verbesserte Innovationsfähigkeit bspw. andere experimentbasierte Vorgehensweisen im Innovationsprozess eines Unternehmens. Auch der Umgang mit Misserfolgen im Unternehmen muss verändert werden. Neben diesen innovationsnahen Veränderungen bedarf „*Innovation Proficiency*“ aber auch der unterstützenden Veränderung der Unternehmenssteuerung und der Veränderung der monetären Budgetierung im Unternehmen (vgl. McGrath 2013, S. 20).

Neben „*Innovation Proficiency*“ kommen mit „*Leadership and Mind-set*“ und „*Personal Meaning*“ zunehmend die „*Führung*“ und die „*Mitarbeiter*“ in den Mittelpunkt der Überlegungen. Damit gemeint sind grundlegende Änderungen im Denken des Unternehmens: Anstatt um Präzision (und Langsamkeit) geht es um Geschwindigkeit (und grobe Richtigkeit), anstatt einem Pfad zu folgen, wird der kontinuierliche Wechsel zum Treiber, anstatt einer analytischen Strategieentwicklung geht es um die schnelle Ausführung der Strategie (vgl. McGrath 2013, S. 20).

- Zusammenfassend kann man an dieser Stelle festhalten: Während im klassischen Branchenwettbewerb der Wechsel zwischen agilen und stabilen Phasen als Managementherausforderung im Mittelpunkt stand, geht es im Hyperwettbewerb – sowohl in der Branche als auch in der Wettbewerbsarena – um die permanente Kombination aus Agilität und Stabilität (vgl. McGrath 2013, S. 49 ff.). Dabei hat Agilität immer auch mit Innovation zu tun. Dies verdeutlicht hier noch einmal die zunehmende Bedeutung des wissensbasierten Innovationswettbewerbs im Hyperwettbewerb.

Zudem haben die Ausführungen von McGrath gezeigt, dass im Hyperwettbewerb die *strategischen Fähigkeiten* eines Unternehmens immer mehr in den Mittelpunkt rücken. Dabei müssen die strategischen Fähigkeiten kontinuierlich an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Unter den strategischen Fähigkeiten verstehen wir die Kombination von strategischer Kompetenz und strategischen Prozessen.

---

## 2.2 Wettbewerb um Markt- und Chancenanteile

Die ersten Überlegungen zu einer Unterscheidung zwischen dem Wettbewerb um Marktanteile und dem Wettbewerb um Chancenanteile finden sich bereits in den Ausführungen zum „Wettlauf um die Zukunft“ von Hamel und Prahalad (1997, S. 62 ff.). Mit dem Begriff des „Wettbewerbs um die Gegenwart“ beschreiben die Autoren (1992, S. 62) „den Wettbewerb auf den bestehenden Märkten“. Der Wettbewerb auf den bestehenden Märkten ist primär ein Wettbewerb um Marktanteile. Auf bestehenden Märkten ist der Marktanteil „das primäre Kriterium, um die Stärke der strategischen Positionierung“ (Hamel und Prahalad 1997, S. 63) zu beurteilen. Der Wettbewerb um die Zukunft ist dann eher ein Wettbewerb um Chancenanteile (vgl. Hamel und Prahalad 1997, S. 63).

*Die Ausführungen von Hamel und Prahalad haben im dynamischen Wettbewerb nicht an Bedeutung verloren. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass die Bedeutung des Chancenanteils Wettbewerbs im Hyperwettbewerb und auch im digitalen Hyperwettbewerb seitdem weiter zugenommen hat. Inzwischen kann festgehalten werden, dass der Erfolg eines Unternehmens im Chancenanteils Wettbewerb zur Pflicht geworden ist. Wer im Chancenanteils Wettbewerb verliert, wird im Marktanteils Wettbewerb nicht oder nur noch sehr schwer gewinnen können. Vor dieser veränderten Perspektive sollen der Wettbewerb um Markt- und Chancenanteile hier neu betrachtet werden.*

### 2.2.1 Wettbewerb um Marktanteile

Im „Wettbewerb um die Gegenwart“ geht es bei Hamel und Prahalad um den klassischen Wettbewerb um Marktanteile auf den bestehenden Märkten und Branchen. Der

Marktanteil ist diesem klassischen Markt- bzw. Branchenwettbewerb der wesentliche Erfolgsmaßstab für ein Unternehmen.

Für die meisten Unternehmen ist der Marktanteil das primäre Kriterium, um die Stärke der strategischen Position (...) zu beurteilen. (...) Wie kann man seinen Marktanteil in einer Branche maximieren (...) (Hamel und Prahalad 1997, S. 63).

Im Mittelpunkt steht dann die richtige strategische Positionierung und Differenzierung durch den Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen. Diese strategischen Wettbewerbsvorteile basieren auf einem rigorosen Denken im sogenannten strategischen Dreieck: „Wir – Kunde – Konkurrenz“ (Simon 2003b, S. 83). Dabei muss ein Branchenunternehmen die genannten drei Kernelemente des strategischen Dreiecks sowie die Wechselbeziehungen zwischen diesen Kernelementen gleich gut kennen. Aus der Unternehmenssicht geht es somit um die richtige produktvarianten-, bedarfs- und zugangsbezogene strategische Positionierung im Sinne von Porter und um die darauf aufbauende erfolgreiche strategische Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern.

Damit kommt dem strategischen Management im Marktanteilswettbewerb eine besondere Bedeutung zu. Im Mittelpunkt stehen hierbei die aktive Gestaltung des „*strategischen Profils*“ eines Unternehmens und damit die Gestaltung der Wechselwirkungen zwischen Produkten, Märkten und Geografien.

Gleichzeitig hat in den letzten Jahren auch im klassischen Branchenwettbewerb die Bedeutung von Produkt-, Prozess- und (operativen) Geschäftsmodellinnovationen deutlich zugenommen<sup>2</sup>. Dieser *Innovationswettbewerb soll den Wettbewerb um Marktanteile unterstützen*. Neue Produkte, neue Prozesse und neue operative Geschäftsmodelle sollen den weiteren Erfolg im Wettbewerb um Marktanteile sicherstellen. An der Bedeutung des Marktanteils als Beurteilungsmaßstabs für die Stärke der strategischen Wettbewerbsposition eines Unternehmens hat dieser Innovationswettbewerb jedoch nichts geändert.

Im klassischen Branchenwettbewerb stehen die bekannten klassischen Strategiesätze im Mittelpunkt. So werden bspw. die bekannten Unternehmen der eigenen Branche analysiert und mit den eigenen Stärken und Schwächen im Rahmen einer SWOT-Analyse verglichen. Im Wettbewerbsvergleich wird die Attraktivität der Branchen mit Hilfe von Porter's „Five Forces“ ermittelt, Best Practices in den Prozessen werden identifiziert und sofern nötig kopiert.

Im Kontext klar definierter Märkte kann man auf sehr nützliche Instrumente wie Segmentierungsanalyse, Strukturanalyse und Analyse der Wertschöpfungskette zurückgreifen. (...) In einem existierenden Markt stehen die meisten Wettbewerbsregeln seit langem fest: Inwiefern sind die Kunden bereit, Preis und Leistung gegeneinander abzuwägen, welche Kanäle haben sich als besonders effizient erwiesen, wie kann man die Differenzierung von Produkten und Dienstleistungen erreichen, welches Maß an vertikaler Integration ist erstrebenswert? (Hamel und Prahalad 1997, S. 62).

---

<sup>2</sup>Im Abschn. 3.4 wird sich zeigen, dass es sich hierbei um sogenannte „eindimensionale Innovationen“ handelt, die im klassischen Wettbewerb um Marktanteile prägend sind.



So steht im Wettbewerb um Marktanteile auch die bekannte Szenarioplanung im Mittelpunkt. Die Szenarioplanung ist eine Methode, mit deren Hilfe die Auswirkungen ausgewählter Faktoren und deren Ausprägungen systematisch durchgespielt werden können. Dabei entstehen mögliche und wahrscheinliche Zukunftsbilder und Zukunftsmodelle (vgl. Nagel und Wimmer 2009, S. 170 f.).

### Szenariotechnik/Szenarioplanung

Das strategische Management basiert im Allgemeinen auf Vorstellungen von der Zukunftsentwicklung. In der Tendenz neigen Manager in diesem Zusammenhang dazu, das fortzuschreiben, was sie erlebt haben. Besser ist es dagegen, die Entwicklung von Märkten, Technologien und Geschäftsumfeldern zu antizipieren und zu schlüssigen Zukunftsszenarien zu verknüpfen. Vor diesem Hintergrund stellt die Szenarioplanung im Allgemeinen den Versuch dar, die Zukunftsentwicklungen systematisch vorausdenken und zu bewerten.

Zusammenfassend kann die Szenarioplanung anhand von vier Schritten beschrieben werden (vgl. Gausemeier 2010, S. 2 ff.):

1. *Analysieren:* Aus den Überlegungen zu möglichen Entwicklungen in den Märkten und dem Geschäftsumfeld (Technologie, Branche, Politik, Gesellschaft) werden die bestimmenden Einflussgrößen auf die Zukunft des Gestaltungsfeldes (Produkt, Geschäftsbereich, Unternehmen) bestimmt.
2. *Prognostizieren:* Für die wesentlichen Einflussgrößen (Schlüsselfaktoren) werden denkbare zukünftige Entwicklungen – sogenannte Projektionen – beschrieben. Das Prognostizieren gilt als Kern der Szenariotechnik.
3. *Bündeln:* Die Projektionen werden paarweise hinsichtlich ihrer Kompatibilität bewertet und hieraus dann mögliche Entwicklungsszenarien abgeleitet/berechnet, die einen Einfluss auf das Gestaltungsfeld haben werden.
4. *Übertragen:* In einem letzten Schritt müssen die konkreten Auswirkungen der Entwicklungsszenarien auf die bestehende Strategie im Gestaltungsfeld abgeleitet werden. In der Regel wird dann ein Entwicklungsszenarium als wahrscheinliches Szenarium ausgewählt und die konkreten strategischen Maßnahmen abgeleitet.

Zur Beurteilung des Erfolgs der Szenarioplanung hat Gausemeier (2010, S. 2 ff.) insgesamt 19 Projekte retrospektiv beurteilt, wobei 12 von 19 Szenarien Realität geworden waren. In diesen 12 Szenarien hatte das Szenario-Team offenbar die richtigen Faktoren und die richtigen Ausprägungen berücksichtigt. Gleichzeitig betont Gausemeier (2010, S. 3) allerdings auch, dass es *auf dem Weg zur Realität keine wesentlichen Änderungen gegeben hat*. Relativ stabile Rahmenbedingungen scheinen somit eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz der Szenarioplanung.

Zudem stellt Gausemeier fest, dass in vier weiteren Fällen andere Realitäten eingetreten sind, als in den Referenzszenarien angenommen wurden. Allerdings hält der Autor fest, dass sich das real gewordene Szenario unter den vorhandenen Zukunftsszenarien befand. Letztendlich wurde aus den vorhandenen Szenarien „lediglich“ das falsche Referenzszenario ausgewählt. In den verbleibenden drei Fällen hatte die Szenariotechnik komplett versagt. Dies lag insbesondere an der „fehlenden Vorstellungskraft“ und der „mangelnden Konsistenz“. Damit kann man im Zusammenhang mit den Erkenntnissen von Gausemeier konstatieren, dass die Szenarioplanung mit einer zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbs und dessen Rahmenbedingungen an Vorhersagekraft zu verlieren scheint.

Fasst man die dargestellten Überlegungen zum klassischen Branchenwettbewerb an dieser Stelle zusammen, so kann festgehalten werden, dass der klassische Branchenwettbewerb ein Wettbewerb um Marktanteile („Marktanteilswettbewerb“) ist. Durch ein aktives und erfolgreiches Innovationsmanagement soll das Unternehmen im Marktanteils Wettbewerb weiter unterstützt werden.

## 2.2.2 Wettbewerb um Chancenanteile

Der „Wettbewerb um die Zukunft“ ist nach Hamel und Prahalad ein „Wettbewerb um Chancenanteile“ (1997, S. 62). Dabei nimmt die Bedeutung des Wettbewerbs um Chancenanteile (gegenüber dem Wettbewerb um Marktanteile) im Hyperwettbewerb deutlich zu. In der Konsequenz muss sich ein Unternehmen im Hyperwettbewerb insbesondere auf diesen *Wettbewerb um Chancenanteile* konzentrieren, ohne jedoch den Marktanteils Wettbewerb aufgrund der Bedeutung für Ergebnis und Liquidität zu vergessen. Nur durch einen Erfolg im Marktanteils Wettbewerb kann der Wettbewerb um Chancenanteile finanziert werden. *Nur durch einen Erfolg im Chancenanteils Wettbewerb ist ein weiterer Erfolg im Marktanteils Wettbewerb letztendlich aber erst möglich.*

Der Wettbewerb um Chancenanteile steht für eine neue Bedeutung von Innovationen. Im klassischen Wettbewerb um Marktanteile dienen Innovationen insbesondere zur Stärkung der eigenen strategischen Positionierung und Differenzierung. Im Wettbewerb um Chancenanteile stehen Innovationen – hier insbesondere die multidimensionalen Innovationen – im Mittelpunkt. Es geht somit nicht mehr nur um Innovationen zur Stärkung der eigenen strategischen Positionierung und Differenzierung, sondern um ein eigenes innovationsgetriebenes Wettbewerbsgeschehen, welches dem Marktanteils Wettbewerb vorge lagert ist und den späteren Erfolg im Marktanteils Wettbewerb maßgeblich beeinflussen wird.

Mit dem Fokus auf die Chancenanteile kommen dann aber auch die aktuellen und die zukünftig notwendigen strategischen Fähigkeiten eines Unternehmens und die aktuellen und die zukünftig notwendigen Business Model Prototypes in den Fokus. Damit geht es beim Wettbewerb um Chancenanteile somit einerseits um die strategischen Fähigkeiten im Rahmen einer integrierten (ressourcenorientierten) Wettbewerbsstrategie und andererseits auch um den zukünftigen Business Model Prototype eines Unternehmens, bei dem die strategischen Fähigkeiten als Kernelemente angesehen werden können.

Im Mittelpunkt des Wettbewerbs um Chancenanteile stehen der sogenannte „*Wettbewerb um den industriellen Vorausblick*“ und der „*Wettbewerb um die intellektuelle Führung*“ (vgl. Hamel und Prahalad 1997, S. 86). Im Wettbewerb um den Vorausblick geht es um das frühe Erkennen von neuen Entwicklungslinien und Brüchen in Technologie, Demografie, Gesetzgebung oder Lebensgewohnheiten. Durch das Erkennen dieser Brüche oder Diskontinuitäten können das Verschieben von bestehenden Branchen- und Industriegrenzen oder das Entstehen neuer Wettbewerbsräume vor den Wettbewerbern erkannt und ein völlig neuer Kundennutzen angeboten werden (vgl. Hamel und Prahalad

1997, S. 84 ff.). Damit geht die Entwicklung des Vorausblicks über die traditionelle Szenarioplanung/-technik im Wettbewerb um Marktanteile und die zugehörigen technologischen Prognosen hinaus, obwohl diese Methoden auch weiter sinnvolle Bausteine für den Vorausblick darstellen können.

Im Gegensatz zur traditionellen Szenarioplanung geht es beim Vorausblick nicht darum, Alternativpläne auf der Basis „wahrscheinlicher“ Szenarien zu entwickeln. Stattdessen geht es darum, sich mit Fokus auf eine zu definierende zukünftige Wettbewerbssituation zu fragen, was geschehen muss, damit diese zukünftige Wettbewerbssituation tatsächlich eintritt (vgl. Hamel und Prahalad 1997, S. 136). *Es wird somit nicht die Zukunft ausgehend von einer aktuellen Situation prognostiziert, sondern umgekehrt, aus einer angedachten und möglichen Zukunftssituation ein wahrscheinlicher Realisierungspfad beschrieben.*

#### **Beispiel eines IT-Konzerns im „Chancenanteilswettbewerb/im Wettbewerb um den Vorausblick“**

Ein mögliches Beispiel für den „Chancenanteilswettbewerb“ zeigt sich im nachfolgenden Beitrag unter dem Titel „IT-Konzerne: Neue Konkurrenten im Silicon Valley“ (04. September 2015), welcher von Accenture (2015) veröffentlicht wurde:

Die Ambitionen der IT-Konzerne sind offensichtlich. Google arbeitet seit Jahren an Technik für selbstfahrende Fahrzeuge und testet einen Stadtwagen aus eigener Entwicklung. Der Fahrdienst-Vermittler Uber, eines der reichsten Start-ups, forscht an Roboter-Wagen. Apple entwirft angeblich ein Elektro-Auto. Auch beim japanischen Elektronikhersteller Sony gibt es Gedankenspiele über einen Einstieg. ‚Der Wettlauf um die Mobilität der Zukunft ist extrem hart, eine Erfolgsgarantie gibt es für niemanden‘, sagte Volkswagen-Chef Martin Winterkorn im Frühjahr.

Die Beispiele zeigen, dass die genannten Unternehmen nicht mehr innerhalb ihrer Branchengrenzen denken, sondern sich zunehmend fragen, welchen weiteren Kundennutzen (Google) oder welche weiteren strategischen Ressourcen (Uber) für den zukünftigen Unternehmenserfolg notwendig sind. Diese Fragen müssen mit dem Blick auf die zukünftigen Chancenanteile einerseits und dem Business Model Prototype andererseits beantwortet werden.

Der Vorausblick verlangt auch eine Abkehr der Fixierung eines Unternehmens auf den bedienten Markt bzw. auf die aktuelle Branche. Nur durch die Abkehr vom aktuellen Markt und von der aktuellen Branche kann ein Unternehmen den eigenen „Chancenhorizont“ erweitern. Dies bedeutet aber, dass das Management das eigene Unternehmen nicht nur als Portfolio von strategischen Geschäftseinheiten, sondern insbesondere als Portfolio von Kernkompetenzen – genauer sprechen wir von *der* strategischen Kompetenz – und den damit zusammenhängenden Nutzenkategorien (z. B. „Benutzerfreundlichkeit“ anstelle Laptops oder Smartphones bei Apple) ansehen muss.

Im anschließenden Wettbewerb um die intellektuelle Führung stehen dann die Innovationsfähigkeit und die Innovationsbereitschaft eines Unternehmens im Mittelpunkt. Während es in der Vergangenheit insbesondere um Produkt-, Prozess- und operative

Geschäftsmodellinnovationen zur Verbesserung der Wettbewerbssituation im Marktanteils Wettbewerb ging, werden im Chancenanteils Wettbewerb das Business Model Prototyping sowie die multidimensionalen Innovationen (u. a. auch strategische und integrierte Geschäftsmodellinnovationen) an Bedeutung gewinnen.

Als Ergebnis des Wettbewerbs um den industriellen Vorausblick und die intellektuelle Führung steht dann die „*strategische Architektur*“ eines Unternehmens:

Um eine strategische Architektur aufbauen zu können, muss eine Unternehmensführung eine Vorstellung davon haben, welche neuen Vorteile oder ‚Funktionen‘ den Kunden im Laufe der nächsten zehn Jahre angeboten werden sollen, *welche neuen Kernkompetenzen erforderlich sein werden*, um diesen Kundennutzen zu schaffen und welche Veränderung die Kundenschnittstelle erfahren muß, um den Kunden den Zugang zu den neuen Vorteilen zu erleichtern (Hamel und Prahalad 1997, S. 172, alte Rechtschreibung im Original, kursiv durch den Verfasser).

Die strategische Architektur ist der gemeinsame Abschluss des Wettbewerbs um den industriellen Vorausblick und die intellektuelle Führung. In diesem Zusammenhang werden die zukünftig angebotenen Nutzenkategorien mit den zukünftig notwendigen Kernkompetenzen eines Unternehmens verbunden. Dabei legt die strategische Architektur fest, was ein Unternehmen heute tun muss, um diese Zukunft vorwegzunehmen. Die strategische Architektur ist somit das Bindeglied zwischen dem Heute und dem Morgen (vgl. Hamel und Prahalad 1997, S. 176).

Gleichzeitig mit der strategischen Architektur kommt auch die „*strategische Intention*“ in den Fokus. Dabei beinhaltet die strategische Intention eine „Vorstellung von der langfristigen Markt- oder Wettbewerbsposition“ (Hamel und Prahalad 1997, S. 205). Dabei darf die strategische Intention aber nicht auf der Unternehmensebene verhaftet bleiben, sondern muss bis zum einzelnen Mitarbeiter personalisiert werden. Damit wird deutlich, dass die strategische Intention den allgemeinen strategischen Überlegungen im Unternehmen entspricht und die Verankerung der Strategie im Unternehmen zum Inhalt hat.

- Zusammenfassend kann man deshalb festhalten, dass dem Wettbewerb um Chancenanteile im Hyperwettbewerb eine besondere Bedeutung zukommt. Obwohl Innovationen bereits im klassischen Branchenwettbewerb/Marktanteils Wettbewerb an Bedeutung gewonnen hatten, ist davon auszugehen, dass diese Bedeutung im Hyperwettbewerb und insbesondere auch im digitalen Hyperwettbewerb noch weiter zunehmen wird.

Im Wesentlichen geht es bei diesem Wettbewerb um Chancenanteile darum, zukünftige Nutzenkategorien (Produktinnovationen/Value Innovations) zu identifizieren und das strategische Kompetenzportfolio des Unternehmens in diesem Sinne weiterzuentwickeln (Business Model Prototype). Zusätzlich ist davon auszugehen, dass auch das Entstehen von Produkt-Ökosystemen und von Kunden-Ökosystemen zur weiteren Steigerung der Bedeutung des Wettbewerbs um Chancenanteile beitragen wird.

Der Wettbewerb um Chancenanteile darf hierbei nicht mit dem Innovationswettbewerb gleichgesetzt werden. Einen Innovationswettbewerb gab es auch bereits im klassischen Marktanteils Wettbewerb. Der Chancenanteils Wettbewerb bringt jedoch eine andere Wertigkeit der Innovationen zum Ausdruck. Nur wer im Chancenanteils Wettbewerb gewinnt, wird auch im Marktanteils Wettbewerb gewinnen können. Das ist ein maßgeblicher Perspektivenwechsel, der im Chancenanteils Wettbewerb zum Ausdruck kommt.

Gleichzeitig darf der Wettbewerb um Marktanteile jedoch nicht vergessen werden. Es stellt sich deshalb die Frage, wie der Wettbewerb um Chancenanteile in einen Wettbewerb um Marktanteile übergeht. Damit geht es auch um die Frage, wie Chancen- und Marktanteils Wettbewerb in etablierten Unternehmen integriert werden können.

### 2.2.3 Integrierter Wettbewerb um Markt- und Chancenanteile

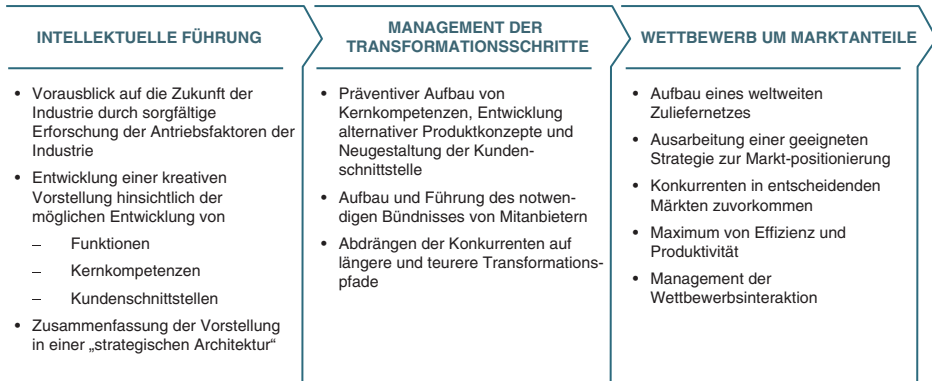
Hamel und Prahalad (1997) haben im Zusammenhang mit dem „Wettlauf um die Zukunft“ zwischen dem (Branchen-)Wettbewerb um Chancenanteile und dem (Branchen-)Wettbewerb um Marktanteile unterschieden. Dabei besteht dieser „Wettlauf um die Zukunft“ aus drei Wettbewerbsphasen: 1) dem Wettbewerb um den Industrieblick und die industrielle Führung, 2) dem Wettbewerb um den Transformationsweg und 3) dem Wettbewerb um Marktanteile und Marktposition.

Damit scheinen die Autoren davon auszugehen, dass die einzelnen Schritte sequentiell aufeinander folgen: Ein Unternehmen muss im Wettbewerb um Chancenanteile – dem Wettbewerb um den Industrieblick und die industrielle Führung – erfolgreich sein und diesen Erfolg in den Wettbewerb um Marktanteile transformieren. Im Wettbewerb um den Transformationsweg geht es um die Auswahl des richtigen strategischen Veränderungsprogramms (vgl. Abb. 2.4).

Das dargestellte sequenzielle Vorgehen der beiden Autoren scheint aus unserer Sicht eher eine grundsätzliche Abhängigkeit zwischen dem Wettbewerb um Chancenanteile und dem Wettbewerb um Marktanteile zu beschreiben. Diese Abhängigkeit gilt bspw. bei jungen Wachstumsunternehmen in einer frühen Phase der Unternehmensentwicklung. Hier muss das junge Wachstumsunternehmen erst im Chancenanteils Wettbewerb erfolgreich sein, bevor es im Marktanteils Wettbewerb erfolgreich sein kann.

- Im Zusammenhang mit bereits etablierten Unternehmen muss berücksichtigt werden, dass sich diese Unternehmen immer bereits im Wettbewerb um Marktanteile befinden werden, auch wenn der Chancenanteils Wettbewerb aufgrund von dynamischen Marktveränderungen für das betrachtete etablierte Unternehmen zunehmend wichtiger wird.

Während sich ein etabliertes Unternehmen somit (zusätzlich) auf den Chancenanteils Wettbewerb konzentrieren muss, kann es den klassischen



**Abb. 2.4** Drei Phasen des Wettlaufs um die Zukunft. (Abbildung in Anlehnung an Hamel und Prahalad 1997, S. 86)

Wettbewerb um Marktanteile nicht außer Acht lassen. Etablierte Unternehmen müssen sich somit gleichzeitig auf den Marktanteils- und den Chancenanteils-wettbewerb konzentrieren.

Bei jungen Wachstumsunternehmen ist zunächst nur der Chancenanteils-wettbewerb wichtig. Der Marktanteils-wettbewerb gewinnt bei jungen Wachstumsunternehmen erst nach einem gewonnenen Chancenanteils-wettbewerb massiv an Bedeutung.

## 2.3 „Crossroads“ im (digitalen) Hyperwettbewerb

Der Begriff des „Crossroads“ wurde im Zusammenhang mit dem digitalen Hyperwettbewerb u. a. von Frank et al. (2014) geprägt. Dabei steht der Begriff für die Verdrängung der etablierten Wettbewerber durch neue Herausforderer, welche die Möglichkeiten der Digitalisierung und damit die Möglichkeiten von Daten und Informationen nutzen. Durch die Digitalisierung bzw. die digitalen Innovationen entsteht eine zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbs im Sinne eines digitalen Hyperwettbewerbs.

In den Überlegungen von Frank et al. (2014) steht im digitalen Hyperwettbewerb der Wettbewerb um Daten und Informationen und deren Verarbeitung im Mittelpunkt. Diese Daten und deren Verarbeitungsmöglichkeiten werden zukünftig einen massiven Einfluss auf die strategische Positionierung und Differenzierung von Unternehmen im Markt und im Wettbewerb haben. Die physische Produktebene und die Datenebene werden somit zunehmend miteinander verbunden:

(...) the Widget Winners (traditionelle Wettbewerber, RE) and the new disruptors (neue digitale Wettbewerber, RE) were selling the same product in most cases. After all, Netflix and Blockbuster rented the same films; Amazon and Borders sold the same books, and the iPod and Microsoft's Zune were comparable machines: they neglected to wrap their widgets with

digits, to build digital business ecosystems, and to learn how to compete with Code Halos (Frank et al. 2014, S. 12) (Anmerkungen in den Klammern durch den Autor).

Im Mittelpunkt des digitalen Hyperwettbewerbs stehen sogenannte „Code Halos“ und damit die Unternehmen, die Code Halos anstelle der bekannten „Assets“ in den Mittelpunkt ihrer Wertschöpfungsaktivitäten stellen:

Code Halos are as much about products, services, employees, and entire organizations as they are about customers. We see five types of Code Halo solutions emerging.

- *Customer* Code Halos: the new basis of customer relationships.
- *Product* Code Halos: shifting from widgets to digits.
- *Employee* Code Halos: allowing team members to connect and solve problems in new ways.
- *Partner* Code Halos: enabling ecosystem members to connect and form value webs for new levels of innovation and efficiency.
- *Enterprise* Code Halos: the new brand aggregators (Frank et al. 2014, S. 28).

Code Halos stehen somit für unterschiedliche Quellen von Daten und Informationen eines Unternehmens, die miteinander interagieren und im Unternehmen verarbeitet werden müssen.

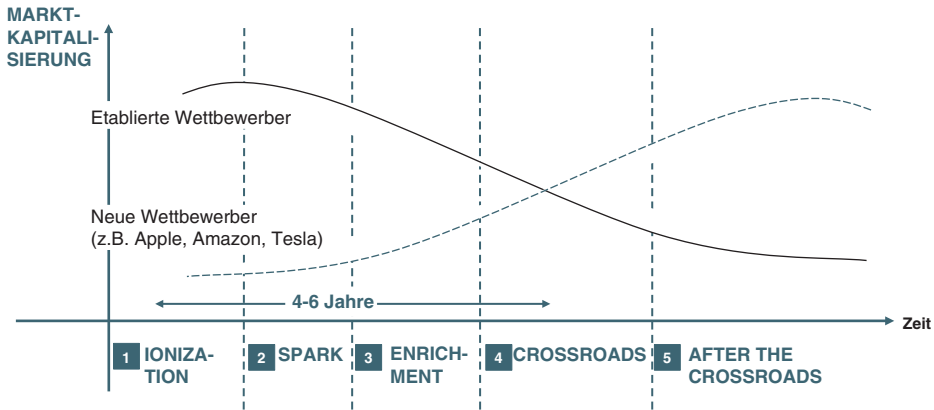
Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen haben Frank et al. (2014, S. 71 ff.) das sogenannte „Crossroads Model“ identifiziert, welches das Entstehen von disruptiven Innovationen im Zeitalter des digitalen Hyperwettbewerbs anhand von fünf Phasen zu beschreiben versucht (vgl. Abb. 2.5):

1. *Ionization*: Die Phase der „Ionisierung“ beschreibt die Initialzündung einer neuen bahnbrechenden Idee. Diese Initialzündung basiert häufig auf einer einzigartigen Kombination aus ökonomischem Druck, neuen Kundenerwartungen und neuen Technologien, die diese Initialzündung ermöglichen. Alle drei Einflussfaktoren müssen zum Betrachtungszeitpunkt vorhanden sein, um die Initialzündung auszulösen – einer Komponente allein wird dies nicht gelingen. Die Phase der Ionisierung scheint sich insbesondere auf der Produkt- oder Dienstleistungsebene abzuspielen. Dabei steht aber nicht die „Hardware“ im Mittelpunkt, sondern ein „Code Halo“. Ein Code Halo bezeichnet in diesem Zusammenhang ...

(...) the field of digital information that surrounds any noun – any person, place, or thing. More often than not, that virtual self can provide more insight into – and thus generate more value from – the physical entity alone (Frank et al. 2014, S. 9).

2. *Spark*: Aus der genannten Kombination von Einflussfaktoren – ökonomischer Druck, Kundenerwartung, Technologie – entsteht ein „Zündfunke“. In dieser Phase müssen dann die organisatorischen Grundlagen für den unternehmerischen Erfolg geschaffen werden. In diesem Zusammenhang muss dann z. B. der richtige Kontext für die Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen gestaltet werden.





**Abb. 2.5** Crossroads Modell. (ergänzte Abbildung in Anlehnung an Frank et al. 2014, S. 71)

3. *Enrichment*: Die Phase der „Skalierung“ ist gekennzeichnet durch eine steigende Anzahl von Kunden/Nutzern und von Daten. Mit dieser steigenden Datenzahl wird die strategische Positionierung und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb erst möglich.

4. *Crossroads*: In der Phase, die zwischen einem und drei Jahren dauern kann, ändert sich die Wettbewerbsführerschaft in der Wettbewerbslandschaft. Die Führerschaft geht nach Frank et al. (2014, S. 72) vom etablierten Wettbewerber auf den digitalen Herausforderer über.

Dabei wird die Phase des „Crossroads“ dadurch bestimmt, dass die neuen digitalen Herausforderer eine kritische Masse erreichen, neue Kundenerwartungen und neuen Kundennutzen generieren und das ökonomische Modell verändern:

At the Crossroads, Code Halos have reached critical mass and created new customer expectations and economic models. The business results that seemed so elusive during Spark and Enrichment begin to accrue very quickly. This drives the rapid and sometimes violent swing in reputation, revenue, and market value (Frank et al. 2014, S. 72 f.).

5. *„After the Crossroads“*: In dieser Phase wird der neue digitale Marktführer zunehmend versuchen, die Kundenbasis weiter auszubauen und Marktanteile zu gewinnen. Im Zusammenhang mit der Phase „after the Crossroads“ gehen auch Frank et al. davon aus, dass ein Unternehmen in eine Phase des Wettbewerbs um Marktanteile eintritt. Zugleich scheinen die erstgenannten Phasen durchaus mit den Überlegungen zu einem Wettbewerb um Chancenanteile kompatibel.

Obwohl diese disruptiven Innovationen scheinbar über Nacht entstehen, beträgt die tatsächliche Zeitspanne von der Entwicklung dieser bahnbrechenden Innovationen bis zur Durchsetzung einige Jahre.

(...) these overnight successes were actually years in the making. (...) initiatives often need to incubate for extended periods – usually several years (...) (Frank et al. 2014, S. 71).

Dabei haben Frank et al. (2014, S. 73) die Anwendbarkeit des Crossroads-Modells anhand verschiedener Industrien überprüft. Dabei stellten die drei Autoren fest, dass zwar die Phasendetails bzw. die Phasendauern in den verschiedenen Industrien variieren können – das grundsätzliche Phasenkonzept ist jedoch von der betrachteten Industrie (z. B. Buchhandel, Mobiltelefone) weitgehend unabhängig.

- Mit dem Crossroads-Modell haben die genannten Autoren einen neuen Ansatz zur Beschreibung des Hyperwettbewerbs und der Veränderungen im Hyperwettbewerb entwickelt. Dabei erfolgte die Entwicklung des Crossroads-Modells jedoch ohne Anbindung an ähnliche Überlegungen bspw. von Hamel und Prahalad oder McGrath.

Vor diesem Hintergrund stellt sich aber nun zunehmend die Frage, ob die Kombination der Erkenntnisse aus diesen verschiedenen Überlegungen und Denkansätzen nicht neue Perspektiven für einen integrierten Ansatz im Wettbewerb um Markt- und Chancenanteile schaffen können.

---

## Literatur

- Accenture (2012), An der Spitze wird die Luft immer dünner, in: Welt am Sonntag, vom 08.01.2012, S. 34.
- Accenture (2015), IT-Konzerne: Neue Konkurrenten im Silicon Valley, in: Automobilwoche, vom 04.09.2015, abgerufen am 14.03.2016 unter <http://www.automobilwoche.de/article/20150904/AGENTURMELDUNGEN/309049990/it-konzerne-neue-konkurrenten-im-silicon-valley>.
- Ansoff, I. und Stewart, J.M. (1967), Strategy for a technology-based business, in: Harvard Business Review, Nr. 12 (1967), S. 71–83.
- Bergmann, G. (2000), Innovation, Ludwigshafen 2000.
- Dierkes, M. und Berthoin Antal, A. (1985), Umweltmanagement konkret – Erfahrungen aus acht Jahren Entwicklung beim Migros-Genossenschaftsbund, gdi-Impuls 3 (1985) 1, S. 23–35.
- Disselkamp, M. (2012), Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2012.
- Eckert, R. (1996), Innovationen in organisierten Sozialsystemen: Technikgenese in der Perspektive der neuern Systemtheorie, Dissertation, Dortmund, 1996.
- Eckert, R. (2014), Business Model Prototyping. Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.
- Eckert, R. (2016), Herausforderung Hyperwettbewerb in der Wettbewerbsarena: Strategie und Geschäftsmodell im Fokus, Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- Eckert, R. und Grübel, H. (2014), Das Ende der Wettbewerbsvorteile, in: Lünendonk Handbuch Consulting 2014, S. 132–136.
- Frank, M., Roehrig, P. und Pring, B. (2014), Code Halos. How the Digital Lives of People, Things, and Organizations are Changing the Rules of Business, John Wiley & Sons, 2014.
- Gausemeier, J. (2010), Udenkbares denken, in: Harvard Business Manager Spezial, Oktober 2010, S. 2–4.

- George, M., Works, J. und Watson-Hemphill, K. (2005), *Fast Innovation. Achieving Superior Differentiation, Speed to Market, and Increased Profitability*, McGraw-Hills, New York.
- Granig, P., Hartlieb, E. und Lercher, H. (Hrsg.) (2014), *Innovationsstrategien. Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hamel, G. und Prahalad, C. K. (1997), *Wettlauf um die Zukunft*, Ueberreuter Manager Edition, Wien.
- Kirby, J. (2005), Auf der Suche nach der Weltformel, in: *Harvard Business Manager*, November 2005, S. 92–103.
- Maidique, M.A. und Patch, P. (1980), *Corporate Strategy and technological policy*, in: *Harvard Business School – Working Paper*, Nr. 3, 1980.
- McGrath, R.G. (2013), *The end of competitive advantage: how to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Nagel, R. und Wimmer, R. (2009) *Systemische Strategieentwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Pepels, W. (1999), *Praktische Betriebswirtschaft: Innovationsmanagement*, Cornelsen Lehrbuch.
- Porter, M. E. (1997), Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, in: *Harvard Business Manager*, März 1997, S. 2–17.
- Porter, M.E. und Heppelmann, J.E. (2014), Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern, in: *Harvard Business Manager*, Dezember 2014, S. 34–60.
- Simon, H. (2003a) (Hrsg.), *Strategie im Wettbewerb, 50 handfeste Aussagen zur wirksamen Unternehmensführung*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.
- Simon, H. (2003b), Strategische Wettbewerbsvorteile, in: Simon, H. (Hrsg.), 2003, S. 82–84.
- Trout, J. und Wied, L. (2014), Positionierung von Innovationen, in: Granig, P., Hartlieb, E. und Lercher, H. (Hrsg.), 2014, S. 44–52.

Business Innovation Management  
Geschäftsmodellinnovationen und multidimensionale  
Innovationen im digitalen Hyperwettbewerb  
Eckert, R.  
2017, XXIII, 271 S. 60 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-13455-6