

Roland Eckert

# Business Model Prototyping

Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel



Springer Gabler

Roland Eckert

# Business Model Prototyping

Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel



Springer Gabler



# Business Model Prototyping

---

Roland Eckert

# Business Model Prototyping

Geschäftsmodellentwicklung im  
Hyperwettbewerb. Strategische  
Überlegenheit als Ziel

Roland Eckert  
Duesseldorf  
Deutschland

ISBN 978-3-658-06107-4      ISBN 978-3-658-06108-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-06108-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

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

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

*Lektorat:* Eva-Maria Fürst

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

*Je komplexer das Umfeld, desto einfacher müssen  
die Regeln sein, nach denen gehandelt wird.*  
Donald N. Sull und Kathleen M. Eisenhardt, 2012

---

## Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Düsseldorf  
im Oktober 2014

Roland Eckert

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I</b>	<b>Neue Realitäten</b>	
1	Megatrends .....	3
2	Multipolare Welt .....	11
3	Hyperwettbewerb .....	19
<b>Teil II</b>	<b>Herausforderungen für das Management</b>	
4	Leaderment – Leadership und Management .....	27
5	Strategie 2.0 .....	31
6	Management 2.0 .....	35
7	Management im Hyperwettbewerb .....	37
8	Zusammenfassung .....	41
<b>Teil III</b>	<b>Strategie und Geschäftsmodell</b>	
9	Strategie, strategische Positionierung und Geschäftsmodell .....	47
10	Geschäftsmodellansätze und Geschäftsmodellinnovation .....	63
11	Geschäftsmodell und Kerngeschäft .....	81
12	Strategie und Geschäftsmodell im Hyperwettbewerb .....	89
<b>Teil IV</b>	<b>Business Model Prototyping – das strategische Geschäftsmodell entwickeln</b>	
13	Strategische Kompetenz .....	111
14	Strategische Prozesse .....	131
15	Kundennutzen (Nutzeninnovation) .....	139

---

16 Unternehmensmarke und Markenimage .....	145
17 Schlüsselressourcen .....	159
18 Strategische Überlegenheit – ausgewählte Fragen im Fokus .....	165
<b>Teil V Business Model Prototyping im Hyperwettbewerb</b>	
19 Business Model Prototyping und strategische Fähigkeiten .....	171
20 Business Model Prototyping und strategisches Profil .....	177
21 Business Model Prototyping zwischen Fähigkeiten und Profil im Hyperwettbewerb .....	183
<b>Teil VI Business Model Prototyping – von der Diagnose zum Prototype</b>	
22 Business Model Prototyping – sechs Schritte im Fokus .....	191
23 Business Model Prototyping – Fokus auf Diagnose und Prototyping ...	195
<b>Teil VII Business Model Prototyping im Unternehmen</b>	
24 Unternehmensentwicklung neu betrachtet .....	207
25 Mergers & Acquisitions neu betrachtet .....	215
26 Restrukturierung neu betrachtet .....	233
<b>Teil VIII Umsetzung von Business Model Prototyping im Unternehmen</b>	
27 Strategische Programme im Fokus .....	245
28 Chief Strategy Officer 2.0 .....	257
<b>Teil IX Ausblick: Business Model Prototyping im digitalen Hyperwettbewerb</b>	
29 Digitalisierung als zukünftiger Treiber im Hyperwettbewerb .....	263
30 Digitalisierung im operativen Geschäftsmodell .....	267
31 Digitalisierung im strategischen Geschäftsmodell .....	271
Literatur .....	275

---

## Der Autor



**Herr Prof. Dr. Roland Eckert** ist ausgewiesener Experte in allen Fragen der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung, der Geschäftsmodellentwicklung, der Geschäftsmodellinnovation sowie der Unternehmensreorganisation und -restrukturierung. So beschäftigt sich Herr Prof. Eckert seit Jahren mit den Besonderheiten und Erfolgsfaktoren von strategischen Programmen und Initiativen in Unternehmen sowie mit Geschäftsmodellinnovationen im Hyperwettbewerb.

Herr Prof. Eckert hat mehr als 17 Jahre in leitenden Positionen für namhafte internationale Beratungsunternehmen gearbeitet und eigene Geschäftsbereiche geleitet. Er hat als Verantwortlicher Projekte und Programme bei großen Fusionen, strategischen Restrukturierungen und ganzheitlichen Performance-Verbesserungsprogrammen geführt. Seine Klienten umfassten Großunternehmen und auch mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen. In den letzten Jahren hat Herr Prof. Eckert auch verschiedene mittelständische Beratungsunternehmen in der strategischen Neuausrichtung und der Erarbeitung eines neuen strategischen Geschäftsmodells aktiv unterstützt.

Herr Prof. Eckert publiziert regelmäßig in bekannten Fachmagazinen zu den Themen Geschäftsmodellentwicklung, Organisationsentwicklung, Change Management, Restrukturierung, Mergers & Acquisitions sowie Post Merger Integration.

Kontaktinformationen:

Prof. Dr. Roland Eckert

E-Mail (priv.): [roland\\_eckert@outlook.com](mailto:roland_eckert@outlook.com)

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BMP	Business Model Prototyping, Business Model Prototype
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Finance Officer
COO	Chief Operating Officer
CSO	Chief Strategy Officer
d. h.	das heißt
et al.	et alii, et aliae, et alia
etc.	et cetera; und so weiter
FuE	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
M&A	Mergers & Acquisitions
o. J.	ohne Jahrgang
PMI	Post Merger Integration
S.	Seite
sog.	sogenannt
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderen/unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VW	Volkswagen
z. B.	zum Beispiel

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 4.1</b>	Leadership und Management: Führungsphilosophien im Vergleich . . .	28
<b>Abb. 7.1</b>	„7-S“-Konzept von D’Aveni im Überblick . . . . .	38
<b>Abb. 9.1</b>	Außen- und Innenperspektive: Strategie vs. Geschäftsmodell . . . . .	53
<b>Abb. 9.2</b>	Strategische und finanzielle Gesundheit: das Spiel anders spielen vs. das Spiel besser spielen . . . . .	57
<b>Abb. 9.3</b>	Traditionelle Sicht: von der Strategie über das (operative) Geschäftsmodell zur Taktik/Umsetzung . . . . .	60
<b>Abb. 10.1</b>	Four Boxes Model . . . . .	66
<b>Abb. 10.2</b>	Integrierter Ansatz der Business Model Canvas . . . . .	72
<b>Abb. 10.3</b>	Geschäftsmodellinnovation – ausgewählte Phasenmodelle im Überblick . . . . .	76
<b>Abb. 12.1</b>	Strategisches Dreieck: Kundennutzen, Wettbewerb und Unternehmen . . . . .	90
<b>Abb. 12.2</b>	Strategische Überlegenheit, strategische Differenzierung und strategische Positionierung zwischen besser spielen und anders spielen . . . . .	94
<b>Abb. 12.3</b>	Das doppelte strategische Dreieck im Hyperwettbewerb: strategische Überlegenheit und strategische Differenzierung im Fokus . . . . .	95
<b>Abb. 12.4</b>	Business Model Prototyping im klassischen Phasenmodell . . . . .	100
<b>Abb. 12.5</b>	Von Strategie und Business Model Prototype zum Organisations- und IT-Modell . . . . .	102
<b>Abb. 13.1</b>	Strategie und strategisches Geschäftsmodell: treibende Kraft und strategische Kompetenz im Wechselspiel . . . . .	118
<b>Abb. 13.2</b>	Verschiedene strategische Kompetenzen im Überblick . . . . .	119
<b>Abb. 14.1</b>	Strategische Kompetenzen und strategische Prozesse im Überblick . . . . .	133
<b>Abb. 16.1</b>	Unternehmens- und Produktmarke im Überblick . . . . .	148
<b>Abb. 16.2</b>	Vision-Culture-Image (VCI) alignment model . . . . .	151
<b>Abb. 16.3</b>	Business Model Prototyping – Phaeton und Lexus in der Gegenüberstellung . . . . .	156

<b>Abb. 19.1</b>	Business Model Prototyping mit der Fähigkeiten-Nutzen-Matrix . . . . .	172
<b>Abb. 19.2</b>	Business Model Prototyping: Normstrategien in der Fähigkeiten-Nutzen-Matrix . . . . .	173
<b>Abb. 20.1</b>	Strategisches Profil: Produkt-Markt-Matrix im Fokus (I) . . . . .	179
<b>Abb. 20.2</b>	Strategisches Profil: Produkt-Markt-Matrix im Fokus (II) . . . . .	180
<b>Abb. 21.1</b>	Business Model Prototyping in verschiedenen Wettbewerbsarenen (nach D’Aveni) im Hyperwettbewerb . . . . .	185
<b>Abb. 22.1</b>	Business Model Prototyping zwischen strategischer Analyse und strategischer Diagnose . . . . .	192
<b>Abb. 24.1</b>	Matrix der strategischen Überlegenheit . . . . .	211
<b>Abb. 24.2</b>	Matrix der strategischen Überlegenheit zwischen strategischer Überlegenheit und strategischer Differenzierung . . . . .	212
<b>Abb. 25.1</b>	Phasen des Transaktionsprozesses von der Strategie zur Restrukturierung . . . . .	220
<b>Abb. 25.2</b>	Von der Unternehmenstransaktion zur Unternehmensintegration . . . . .	229
<b>Abb. 25.3</b>	Transaktion und Integration zwischen strategischer Überlegenheit und Differenzierung . . . . .	230
<b>Abb. 26.1</b>	Traditionelle Perspektive: V-Kurve – erst gesund schrumpfen, dann wachsen . . . . .	236
<b>Abb. 26.2</b>	Nachhaltige Restrukturierung: strategische Positionierung, strategische Differenzierung und strategische Überlegenheit im Fokus . . . . .	239
<b>Abb. 27.1</b>	Strategische Programme vs. operative Projekte . . . . .	247
<b>Abb. 27.2</b>	Strategische Programme und Führungsstile . . . . .	248
<b>Abb. 27.3</b>	Strategische Programme im Kontext von Programmgeschwindigkeit, Programmstruktur und Mitarbeiterbindung . . . . .	251
<b>Abb. 27.4</b>	Strategische Programme zwischen das Spiel anders spielen und das Spiel besser spielen . . . . .	255
<b>Abb. 30.1</b>	Pfade der digitalen Transformation . . . . .	268
<b>Abb. 31.1</b>	Digitalisierung und Business Model Prototyping . . . . .	272