



# Business Innovation Management

---

Roland Eckert

# Business Innovation Management

Geschäftsmodellinnovationen  
und multidimensionale Innovationen  
im digitalen Hyperwettbewerb

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

ISBN 978-3-658-13455-6      ISBN 978-3-658-13456-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-13456-3

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 2017

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

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

*Christensen's disruption theory is not correct:  
The competition no longer comes from the lower  
end of a market, it comes from other, completely  
different industries*

Vivek Wadhwa,  
Partner McKinsey & Company (2015)

---

## Vorwort

Innovationen sind ein wesentliches Kennzeichen der zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbs. Das hat D’Aveni in seinen bekannten Überlegungen zum Hyperwettbewerb bereits vor über zwanzig Jahren festgestellt. Der Fokus auf Innovationen reicht jedoch nicht mehr aus. Besser spricht man zukünftig vom Chancenanteils Wettbewerb, der für den Unternehmenserfolg zunehmend entscheidend werden wird.

Unternehmen beziehen sich im Zusammenhang mit der Notwendigkeit von Innovationen für den Unternehmenserfolg häufig auf die Theorien von Clayton Christensen. Diesem kommt das Verdienst zu, mit dem Standardwerk „The Innovator’s Dilemma“ (1997/2016) einen Leitfaden entwickelt zu haben, der aufzeigt, wie Unternehmen auf radikale und innovative Branchenumbrüche erfolgreich reagieren können. Eine Vielzahl von Unternehmen – Procter & Gamble, GE, Salesforce etc. – haben nach eigener Aussage diese Erkenntnisse und Schlussfolgerungen von Christensen genutzt, um erfolgreich zu sein.

Zunehmend werden nun aber auch Stimmen laut, die sagen, dass die Theorie von Christensen aufgrund der Veränderungen im Hyperwettbewerb ihre Erfolgskraft verlieren würde. Vivek Wadhwa (2015), ein McKinsey-Partner, betont in diesem Zusammenhang:

Christensen’s disruption theory is not correct: The competition no longer comes from the lower end of a market, it comes from other, completely different industries.

Gerade im (digitalen) Hyperwettbewerb werden Produktinnovationen häufig nicht mehr von den Wettbewerbern aus der Branche vorangetrieben, sondern von neuen Wettbewerbern außerhalb der eigenen Branche, die sich durch andere strategische Fähigkeiten und andere Business Model Prototypes auszeichnen.

Zusätzlich verändert sich das Wettbewerbsgeschehen im digitalen Hyperwettbewerb zunehmend. Aus einem reinen Branchenwettbewerb wird ein dynamischer Wettbewerb in Branchen und in branchenübergreifenden Wettbewerbsarenen. Gleichzeitig werden die klassischen eindimensionalen Innovationen zunehmend durch multidimensionale Innovationen ergänzt und/oder verdrängt. Lean Start-up ist eine dieser neuen multidimensionalen Innovation, bei der zwei eindimensionale Innovationen – Produkt- und operative

Geschäftsmodellinnovation – miteinander integriert werden. Es werden jedoch noch weitere multidimensionale Innovationen entstehen.

Gleichzeitig wird der Fokus auf das operative Geschäftsmodell als „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) nicht mehr ausreichen. Nur der Blick auf die strategischen Geschäftsmodelle – die Business Model Prototypes – ermöglicht es, Wettbewerber aus anderen Branchen und aus der Wettbewerbsarena frühzeitig zu erkennen.

In der Konsequenz müssen auch die Schwerpunkte im Unternehmen neu gesetzt werden. Diese Erkenntnis ist zunächst nicht neu. So hatten bereits Eisenhardt und Brown (1999, S. 6) festgestellt, dass die klassische strategische Positionierung eines Unternehmens im dynamischen Wettbewerb nicht mehr zum Erfolg ausreicht. Anstatt auf die strategische Positionierung sollte sich die Unternehmensführung in turbulenten Märkten insbesondere auf strategische Prozesse konzentrieren.

Es wird jedoch immer deutlicher, dass die Veränderungen im dynamischen Wettbewerb noch weitere Konsequenzen haben werden: Der bekannte Wettbewerb um Marktanteile auf der Grundlage der strategischen Positionierung und Differenzierung, welcher durch klassische (eindimensionale) Innovationen unterstützt wurde, wird sich zunehmend in einen Wettlauf um die Zukunft und damit in einen Wettbewerb um Chancenanteile verwandeln. Dabei darf der Chancenanteilswettbewerb nicht mit dem oben genannten Innovationswettbewerb gleichgesetzt werden – die zunehmende Bedeutung des Chancenanteils Wettbewerbs signalisiert vielmehr eine vollkommen veränderte Priorisierung im Unternehmen: *So müssen u. a. die bekannten eindimensionalen Innovationen durch multidimensionale Innovationen, die bekannten operativen Geschäftsmodellinnovationen durch integrierte und strategische Geschäftsmodellinnovationen ergänzt und ersetzt werden.*

Unter einer strategischen Geschäftsmodellinnovation wird eine integrierte Produkt- und operative Geschäftsmodellinnovation (Lean-Start-up-Konzept) in Verbindung mit der Erarbeitung eines neuen Business Model Prototypes in etablierten Unternehmen verstanden. Strategische Geschäftsmodellinnovationen sind dann notwendig, wenn neue Geschäftsbereiche entstehen sollen, die sich in angebotenen Nutzenkriterien, den strategischen Fähigkeiten (Business Model Prototype) und dem operativen Geschäftsmodell vom bisherigen Kerngeschäft unterscheiden.

Eine integrierte Geschäftsmodellinnovation ist dann notwendig, wenn ein neuer Wettbewerber mit einer neuen/anderen strategischen Kompetenz – einem neuen Business Model Prototype – einen neuen Wettbewerb um Chancenanteile initiiert. Hier geht es zunächst nur um den Chancenanteilswettbewerb, den ein Unternehmen jedoch im dynamischen Wettbewerb zunehmend erwidern muss.

Diese Veränderungen haben auch Konsequenzen auf das strategische Management. So wird neben einem neuen strategischen Managementprozess zunehmend auch ein strategischer Business-Innovation-Managementprozess notwendig. Wettbewerbsstrategie und multidimensionale Innovationen müssen wechselseitig koordiniert werden.

Letztendlich werden sich Unternehmen auch über strukturelle Anpassungen in Form einer *Business Innovation Factory* und der Etablierung eines *neuen Chief Innovation Officers* (hier: Chief Business Innovation Officer) Gedanken machen müssen. Hierbei wird dann auch eine sinnvolle Tätigkeitsabgrenzung zum „*neuen Chief Innovation Officer*“ – dem Chief Business Innovation Officer – und zum „*neuen Chief Digital Officer*“ notwendig werden.

Dieses Buch soll der Diskussion um Geschäftsmodellinnovationen und multidimensionalen Innovationen im digitalen Hyperwettbewerb neue Impulse geben und auch die Diskussion um die zukünftigen Aufgaben des Chief Business Innovation Officer und des neuen Chief Digital Officer mitgestalten. Dabei liefert dieses Werk anwendungsorientierte Handlungsempfehlungen für Unternehmen in zunehmend dynamischen Zeiten.

Dieses Buch richtet sich insbesondere an Führungskräfte privater Unternehmen sowie an Entrepreneure und Unternehmer, die sich mit der Innovationsfähigkeit in einem zunehmend dynamischen Wettbewerb auseinandersetzen müssen und diesen Hyperwettbewerb aktiv gestalten wollen.

Die Ideen und die grundlegenden Überlegungen stammen aus einer Vielzahl von strategischen Projekten, die der Verfasser in den letzten Jahren als Unternehmensberater namhafter Mittelstands- und Großunternehmen erfolgreich begleiten und auch leiten durfte.

Mein Dank gilt meinen Gesprächspartnern, die das Buchprojekt durch eine Vielzahl von Impulsen bereichert haben. Gleichzeitig möchte ich mich an dieser Stelle auch für die wieder sehr professionelle redaktionelle Begleitung des Springer-Verlags bedanken, insbesondere bei Frau Eva-Maria Fürst und Herrn Michael Bursik. Gleichzeitig bedanke ich mich auch sehr herzlich bei Frau Ann-Kristin Wiegmann für die konstruktive Zusammenarbeit bei der Fertigstellung dieses Buches und bei Frau Anne Büntig für die Übernahme des Lektorats.

Düsseldorf, Deutschland  
im September 2016

Prof. Dr. Roland Eckert

---

## Literatur

- Wadhwa, V. (2015), What the legendary Clayton Christensen gets wrong about Uber, Tesla and disruptive innovation, in *Advancing Technologies*, Washington Post.
- Lindner, J.C. und Cantrell, S. (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Hamilton.
- Eisenhardt, K.M. und Brown, S.L. (1999), Wie Sie Ihr Geschäftsportfolio flexibel gestalten, in: *Harvard Business Manager*, 6/1999, S. 2–12.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Hyperwettbewerb und Digitalisierung</b> . . . . .	1
1.1	Kennzeichen des Hyperwettbewerbs . . . . .	2
1.2	Digitalisierung im Hyperwettbewerb . . . . .	7
	Literatur . . . . .	13
<b>2</b>	<b>Herausforderungen im digitalen Hyperwettbewerb</b> . . . . .	15
2.1	Wettbewerb in Branchen und in Wettbewerbsarenen . . . . .	16
2.1.1	Wettbewerb in der Branche . . . . .	16
2.1.2	Wettbewerb in der Wettbewerbsarena . . . . .	22
2.1.3	Klassischer Branchenwettbewerb vs. Wettbewerb in der Wettbewerbsarena . . . . .	25
2.2	Wettbewerb um Markt- und Chancenanteile . . . . .	28
2.2.1	Wettbewerb um Marktanteile . . . . .	28
2.2.2	Wettbewerb um Chancenanteile . . . . .	31
2.2.3	Integrierter Wettbewerb um Markt- und Chancenanteile . . . . .	34
2.3	„Crossroads“ im (digitalen) Hyperwettbewerb . . . . .	35
	Literatur . . . . .	38
<b>3</b>	<b>Bisheriger Managementfokus im klassischen Branchenwettbewerb</b> . . . . .	41
3.1	Strategie und strategische Positionierung . . . . .	42
3.2	Operatives Geschäftsmodell . . . . .	48
3.3	Finanzielle und strategische Gesundheit . . . . .	52
3.4	Eindimensionale Innovationen . . . . .	55
	Literatur . . . . .	57
<b>4</b>	<b>Erweiterter Managementfokus im Hyperwettbewerb</b> . . . . .	59
4.1	Vom klassischen Branchenwettbewerb zum Hyperwettbewerb . . . . .	60
4.2	Strategische Positionierung und strategische Überlegenheit im Hyperwettbewerb . . . . .	61
4.3	Business Model Prototype . . . . .	66
4.4	Wettbewerb um Chancenanteile . . . . .	75



4.5	Multidimensionale Innovationen . . . . .	79
	Literatur . . . . .	82
<b>5</b>	<b>Managementherausforderungen im Hyperwettbewerb . . . . .</b>	<b>85</b>
5.1	Managementherausforderung: Strategisches Management . . . . .	86
5.2	Managementherausforderung: Strategisches Business Innovation Management . . . . .	88
5.3	Managementherausforderung: Neues integriertes Management . . . . .	89
5.3.1	Integration von Wettbewerbsstrategie und Business Model Prototype . . . . .	90
5.3.2	Integriertes Innovationsmanagement zwischen ein- und multidimensionalen Innovationen . . . . .	93
5.3.3	Integration von strategischen Managementprozess und strategischen Business Innovation Prozess . . . . .	96
5.3.4	Integration von Marktanteils- und Chancenanteils Wettbewerb . . . . .	99
5.3.5	Crossroads im hyperdynamischen Marktanteils- und Chancenanteils Wettbewerb . . . . .	105
	Literatur . . . . .	114
<b>6</b>	<b>Strategisches Management im Hyperwettbewerb . . . . .</b>	<b>117</b>
6.1	Klassischer strategischer Managementprozess . . . . .	118
6.2	Neuer strategischer Managementprozess im Hyperwettbewerb . . . . .	122
	Literatur . . . . .	127
<b>7</b>	<b>Business Innovation Management im Hyperwettbewerb . . . . .</b>	<b>129</b>
7.1	Business Innovation Management im klassischen Wettbewerb . . . . .	130
7.2	Strategisches Business Innovation Management im Hyperwettbewerb . . . . .	131
7.3	Business Innovation Framework – verschiedene Innovationstypen im Wechselspiel . . . . .	136
7.3.1	Business Model Prototyping . . . . .	137
7.3.2	Managementinnovation: Strategische Prozessinnovation . . . . .	141
7.3.3	Business Model Innovation (Operative Geschäftsmodellinnovation) . . . . .	147
7.3.4	Operative Prozessinnovation . . . . .	148
7.3.5	Produkt-/Dienstleistungsinnovation . . . . .	149
7.3.6	Infrastrukturinnovation . . . . .	154
7.4	Strategisches Business Innovation Management als Management multidimensionaler Innovationen . . . . .	157
7.4.1	Lean Start-up: Produktinnovation und Business Model Innovation (in jungen Wachstumsunternehmen) . . . . .	159
7.4.2	Lean Start-up: Produktinnovation und Business Model Innovation (in etablierten Unternehmen) . . . . .	163

7.4.3	Strategische Geschäftsmodellinnovation: Business Model Prototyping, Produktinnovation und Business Model Innovation .....	166
7.4.4	Integrierte Geschäftsmodellinnovation: Business Model Prototyping und Managementinnovation (Crossroads-Innovation) .....	168
	Literatur .....	170
<b>8</b>	<b>Business Model Management und Business Model Innovation im Hyperwettbewerb</b> .....	<b>173</b>
8.1	Business Innovation und Business Model Management im klassischen Wettbewerb .....	174
8.2	Neuer integrierter Geschäftsmodellansatz – vom Business Model Prototype zum erweiterten Business Model Prototype .....	179
8.3	Business Model Prototype und erweiterter Business Model Prototype .....	180
8.3.1	Strategische Kompetenz .....	181
8.3.2	Strategische Prozesse .....	184
8.3.3	Strategische Ressourcen .....	188
8.3.4	Markenimage (auf Unternehmensebene) .....	192
8.3.5	Geschäftslogik .....	197
8.3.6	Wertschöpfungsarchitektur .....	198
8.3.7	Kunden: Kundensegmente, Kundenkanäle, Kundenbeziehungen und Kundennutzen .....	199
8.3.8	Partner .....	203
8.3.9	Kosten- und Erlösmodell .....	204
8.4	Integriertes Business Model Management und strategische Überlegenheit .....	204
	Literatur .....	207
<b>9</b>	<b>Business Innovation Management und Business Innovation Factory</b> .....	<b>209</b>
9.1	(Business Model) Innovation Factory .....	210
9.1.1	Innovation Factory .....	210
9.1.2	Business Model Innovation Factory .....	215
9.1.3	Innovation Factory vs. Business Model Innovation Factory .....	217
9.2	Business Innovation Factory .....	223
9.3	Chief Business Innovation Officer vs. Chief Digital Officer .....	229
9.3.1	Chief Innovation Officer .....	230
9.3.2	Chief Digital Officer .....	236
9.3.3	Neuer Chief Innovation Officer: Chief Business Innovation Officer .....	243
	Literatur .....	247

---

<b>10 Strategische Programme im Hyperwettbewerb</b> .....	249
10.1 Klassische strategische Veränderungsprogramme .....	250
10.2 Strategische Programme zwischen Marktanteils- und Chancenanteils Wettbewerb .....	254
10.2.1 Digitale Transformation .....	255
10.2.2 Digitale strategische Programme .....	257
10.2.3 Neue strategische Programme im digitalen Hyperwettbewerb .....	261
Literatur .....	266
<b>11 Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	267
Literatur .....	271

---

## Der Autor



**Dr. Roland Eckert** ist Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management und ausgewiesener Experte in Fragen der Geschäftsmodell- und Strategieentwicklung sowie in der Umsetzung von strategischen Unternehmensprogrammen. Er hat in den letzten Jahren eine Mehrzahl von Büchern und Beiträgen zum Thema Geschäftsmodellentwicklung und strategische Programme mit besonderem Fokus auf den digitalen Hyperwettbewerb veröffentlicht.

Prof. Eckert hat mehr als 20 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.

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

Für Fragen oder Anmerkungen zu den Buchinhalten und -schwerpunkten kann sich der Leser direkt mit dem Verfasser des vorliegenden Buches in Verbindung setzen.

Kontaktinformation:

Prof. Dr. Roland Eckert  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Hochschulzentrum Düsseldorf  
roland.eckert@fom.de  
[www.hyperwettbewerb.com](http://www.hyperwettbewerb.com)

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BMP	Business Model Prototyping, Business Model Prototype
bzw.	Beziehungsweise
CBIO	Chief Business Innovation Officer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Finance Officer
CINO	Chief Innovation Officer
CPU	Central Processing Unit
CSO	Chief Strategy Officer
d. h.	das heißt
et al.	et alii, et aliae, et alia
etc.	et cetera; und so weiter
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
FuE/F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
NIH	Not Invented Here
o. J.	ohne Jahrgang
RAM	Random Access Memory
S.	Seite
SMAC	Social, mobile, cloud and analytics
sog.	sogenannt
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderen/unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Digitalisierung als Mittel der Prozessoptimierung und -automatisierung . . . . .	8
Abb. 1.2	Digitalisierung als neue operative Kompetenz im Unternehmen . . . . .	9
Abb. 1.3	Unterscheidung der technologischen Fähigkeiten smarterer Produkte. . . . .	9
Abb. 2.1	Vom Produkt zum System von Systemen – von der Branche zur Wettbewerbsarena. . . . .	23
Abb. 2.2	Gegenüberstellung von klassischen Branchenwettbewerb und Hyperwettbewerb. . . . .	26
Abb. 2.3	Kompetenzmanagement im Hyperwettbewerb. . . . .	27
Abb. 2.4	Drei Phasen des Wettlaufs um die Zukunft . . . . .	35
Abb. 2.5	Crossroads Modell . . . . .	37
Abb. 3.1	Traditionelle Sicht: von der integrierten Strategie über das operative Geschäftsmodell zum Organisations- und IT-Modell. . . . .	42
Abb. 3.2	Markt- vs. ressourcenorientierte Strategieansätze . . . . .	47
Abb. 3.3	Business-Model-Canvas-Ansatz. . . . .	51
Abb. 3.4	Strategische und finanzielle Gesundheit im Branchenwettbewerb. . . . .	53
Abb. 4.1	Klassischer Branchenwettbewerb vs. Hyperwettbewerb im Überblick. . . . .	62
Abb. 4.2	Wettbewerbsstrategie, Business Model Prototype und erweiterter Business Model Prototype. . . . .	66
Abb. 4.3	Business Model Prototype . . . . .	69
Abb. 4.4	Strategische Kompetenzen und strategische Prozesse . . . . .	70
Abb. 4.5	Wechselwirkung zwischen Wettbewerbsstrategie und Business Model Prototype. . . . .	73
Abb. 4.6	Wettbewerb um Chancenanteile: Schwerpunkte und Zusammenhänge . . . . .	76
Abb. 5.1	Klassische ein- sowie multidimensionale Innovationen. . . . .	89
Abb. 5.2	Strategischer Managementprozess und Business Innovation Managementprozess . . . . .	97

Abb. 5.3	Managementanforderungen im Marktanteils- und Chancenanteils Wettbewerb . . . . .	100
Abb. 5.4	Klassischer Wettbewerb um Markt- und Chancenanteile . . . . .	101
Abb. 5.5	Marktanteils- und Chancenanteils Wettbewerb im digitalen Hyperwettbewerb . . . . .	103
Abb. 5.6	Neues integriertes Management im Crossroads-Modell. . . . .	106
Abb. 6.1	Klassischer strategischer Managementprozess im Branchenwettbewerb . . . . .	119
Abb. 6.2	Traditionelle Sicht: Operatives Geschäftsmodell als Verbindung zwischen Wettbewerbsstrategie und Organisationsmodell . . . . .	121
Abb. 6.3	Neuer strategischer Managementprozess im Hyperwettbewerb. . . . .	123
Abb. 6.4	Neuer strategischer Managementprozess in enger Integration zum Business-Innovation-Managementprozess. . . . .	126
Abb. 7.1	Strukturierung von Innovationen durch Informations- und Kommunikationstechnik. . . . .	131
Abb. 7.2	Strategischer Business-Innovation-Managementprozess und strategischer Managementprozess . . . . .	132
Abb. 7.3	Business Innovation Framework. . . . .	137
Abb. 7.4	Kernfragen: Prozesse neu entwerfen . . . . .	145
Abb. 7.5	Kundenorientiertes Ökosystem am Beispiel von Nike. . . . .	156
Abb. 7.6	Wettbewerbsstrategie und Business InnovationFramework . . . . .	158
Abb. 7.7	Wechselbeziehung zwischen Wettbewerbsstrategie und Business Model Prototype . . . . .	159
Abb. 7.8	Lean Start-up: Integration von Produkt- und operativer Geschäftsmodellinnovation . . . . .	160
Abb. 7.9	Gegenüberstellung von klassischer Produktentwicklung und Customer-Development-Modell . . . . .	161
Abb. 7.10	Lean Start-up in etablierten Unternehmen . . . . .	164
Abb. 7.11	Strategische Geschäftsmodellinnovation: Integration von Produktinnovation, Business Model Prototyping und operative Geschäftsmodellinnovation . . . . .	167
Abb. 7.12	Integrierte Geschäftsmodellinnovation: Integration von Business Model Prototyping und Managementinnovation . . . . .	169
Abb. 8.1	Entwicklung des integrierten Geschäftsmodellkonzepts . . . . .	174
Abb. 8.2	Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells. . . . .	175
Abb. 8.3	Kategorien von Ansätzen für Geschäftsmodellinnovationen . . . . .	177
Abb. 8.4	Designprozess für Geschäftsmodellinnovationen. . . . .	178
Abb. 8.5	Integrierte Geschäftsmodellsicht: Vom Business Model Prototype zum erweiterten Business Model Prototype . . . . .	180
Abb. 8.6	Strategische Kompetenzbereiche im Überblick . . . . .	182

---

Abb. 8.7	Strategische Kompetenzen und strategische Prozesse im Überblick . . . . .	185
Abb. 8.8	Unternehmens- und Produktmarke im Überblick . . . . .	193
Abb. 8.9	Geschäftslogik . . . . .	198
Abb. 8.10	Wertschöpfungsarchitektur . . . . .	200
Abb. 9.1	Law of Lead Time . . . . .	211
Abb. 9.2	Law of Innovation Variation . . . . .	211
Abb. 9.3	Integriertes Management im Marktanteils- und Chancenanteils Wettbewerb . . . . .	225
Abb. 9.4	Rollenmodelle des Chief Innovation Officers . . . . .	232
Abb. 9.5	Zunehmende Konvergenz von Corporate Strategy und Digital Strategy von 2000 bis 2020 . . . . .	238
Abb. 10.1	Neuer strategischer Managementprozess: Einordnung von strategischen Programmen in das bekannte Phasenmodell . . . . .	250
Abb. 10.2	Strategische Programme im Kontext von Programmgeschwindigkeit, Programmstruktur und Mitarbeiterbindung . . . . .	251
Abb. 10.3	Strategische Programme im digitalen Marktanteilswettbewerb . . . . .	260
Abb. 10.4	Neue strategische Programme – Einordnung in das Crossroads-Modell . . . . .	263



---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 8.1	Process and Enterprise Maturity (PEM) Model – Prozessdeterminanten . . . . .	188
Tab. 8.2	Process and Enterprise Maturity (PEM) Model – Unternehmenskompetenzen . . . . .	188
Tab. 8.3	Premiummarken vs. Massenmarken: Grundsätze und Instrumente . . . . .	196
Tab. 8.4	Merkmale der strategischen Überlegenheit – das modifizierte 7-S-Konzept . . . . .	206
Tab. 9.1	Ausgewählte Charakteristika von Innovation Factory und Business Model Innovation Factory . . . . .	219
Tab. 9.2	Chief Business Innovation Officer, neuer Chief Digital Officer und klassischer Chief Strategy Officer im Überblick . . . . .	246