

Geleitwort	V
Vorwort	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Untersuchung	2
1.2 Vorgehensweise	9
2. Grundlagen: Zeit und strategische Unternehmensführung	13
2.1 Historische Entwicklung der strategischen Unternehmensführung	17
2.2 Komplexität und Dynamik: Anforderungen an eine zukunftsorientierte Unternehmensführung	29
2.3 Abgrenzung des Phänomens Zeit	36
2.3.1 Zeit in ontologischer Sicht	37
2.3.2 Die Relativierung des Zeitbegriffes	40
2.3.3 Konstruktivismus: Die Zeit des Beobachters	41
2.3.4 Die Zeit des Systems	43
2.3.5 Bausteine von Zeitkonzepten	44
2.4 Zeit als strategischer Erfolgsfaktor	48
2.4.1 Kairos und Chronos: Lokalisierung von Zeiteffekten in der strategischen Unternehmensführung	48
2.4.2 Die Notwendigkeit einer integrativen Sicht der Zeit in der Unternehmensführung	52
2.5 Dynamische Unternehmensarchitektur: Zeitwettbewerb und Unternehmenswandel	54
2.6 Der Prozeß der strategischen Unternehmensführung: Die Konfigurationsthese	61

3. Der situative Kontext als Grundlage der Strategieformulierung im Zeitwettbewerb	71
3.1 Die absatzmarktorientierte Wettbewerbsvorteilsheuristik von Porter	72
3.1.1 Die Bedeutung einer Heuristik für die strategische Unternehmensführung	75
3.1.2 Die Entwicklung der Porterschen Wettbewerbsvorteilsheuristik aus dem Industrial-Organization-Ansatz	77
3.2 Konzepte zur Analyse situativer Einflußfaktoren im Zeitwettbewerb	80
3.2.1 Branchenanalyse und strategische Gruppe	81
3.2.2 Die erweiterte Branchenanalyse	85
3.2.3 Definition des Kerngeschäftes	86
3.3 Das Wertkettenkonzept als Ausgangspunkt der Strategieformulierung	91
3.3.1 Der Einfluß situativ bedingter Wettbewerbskräfte auf die Wertkette	93
3.3.2 Die Wertkette des Unternehmens	95
3.3.3 Die Bedeutung der Logistik für die Wertkettenstruktur	95
3.4 Strategieformulierung als Anleitung zur rationalen Strukturierung der Wertkette	100
3.5 Dynamische Unternehmensarchitektur zur Reflexion situativer Wettbewerbskräfte	102
3.5.1 Nachfrageinduzierte Anforderungen	103
3.5.2 Zeitpotentiale in der Beschaffung	112
3.5.3 Dynamik des Wettbewerbs und Reaktionsprofile der Konkurrenz	116
3.5.4 Zeitführerschaft und Markteintrittsbarrieren	121
3.5.5 Substitution und Zeitvorteile	124
3.5.6 Der Einfluß der Dynamik auf die Wertkette	125

4. Die Strategie der Zeitführerschaft	127
4.1 Zeitführerschaft im Kontext der generischen Strategietypen	127
4.1.1 Erweiterung der generischen Strategietypen	131
4.1.2 Das Problem der relevanten Wettbewerbsposition	138
4.1.3 Strategietyp und Wertkettenstruktur	139
4.2 Die Wertkettenstruktur der Zeitführerschaft	140
4.2.1 Strategische Flexibilität der Wertkettenstruktur	140
4.2.2 Reduktion der Wertkette auf das Kerngeschäft	141
4.2.3 Konsequente Ausrichtung der Wertaktivitäten auf die Zeitführerschaft	143
4.3 Ansatzpunkte zur strategischen Ausrichtung der Wertkette	144
4.3.1 Die Bedeutung des Timing für die Kundennähe	145
4.3.2 Flexible Produktion: Der Zeitfaktor in der Fertigung	147
4.3.3 Der Total-Time-Approach einer flußorientierten Logistik	153
4.3.4 Das Verhältnis von Wandel und Innovationsmanagement	159
4.4 Der Einfluß der Organisation auf die Strategieumsetzung	169
5. Konzepte zur organisatorischen Umsetzung der dynamischen Unternehmensarchitektur	171
5.1 Beiträge zu einem organisatorischen Konzept der dynamischen Unternehmensarchitektur	172
5.1.1 Zeitvorteile durch flexible Organisationsstrukturen	172
5.1.2 Möglichkeiten der internen Flexibilisierung	176
5.1.3 Möglichkeiten der externen Flexibilisierung	178
5.1.4 Die Bedeutung des organisationalen Lernens für den dynamischen Unternehmenswandel	180
5.2 Strategische Allianzen zur interorganisationalen Gestaltung der dynamischen Unternehmensarchitektur	184
5.2.1 Zum Begriff der Allianz	185
5.2.2 Strategische Allianzen aus systemtheoretischer Perspektive	189

5.2.3 Synergiepotentiale strategischer Allianzen	192
5.2.4 Zwischen Markt und Hierarchie: Strategische Allianzen	194
5.2.5 Strategische Allianzen aus unternehmenspolitischer Perspektive	197
5.3 Kriterien der Gestaltung strategischer Allianzen	201
5.3.1 Definition der Allianzdimensionen	202
5.3.2 Kohärenz der Zeit-Strategien als Erfolgsbestandteil der Partnerschaft	208
5.3.3 Ausgestaltungsformen strategischer Allianzen	210
5.4 Die organisatorischen Ebenen der dynamischen Unternehmensarchitektur	212
5.4.1 Der makropolitische Kontext: Das Management der Allianz	212
5.4.2 Das Schnittstellenmanagement der mesopolitischen Ebene	214
5.4.3 Mikropolitik: Die Kulturverträglichkeit der Interaktionspartner	220
5.5 Clans zur intraorganisationalen Gestaltung der dynamischen Unternehmensarchitektur	223
5.6 Zeitvorteile durch strategische Allianzen und Netzwerke	225
5.7 Flexibilität und Stabilität: Die Rahmenbedingungen der Partnerschaft	231
5.7.1 Dezentrale Kontextsteuerung als Kernproblem dynamischer Unternehmensarchitekturen	232
5.7.2 Die Koordination der Erfolgsverteilung	233
6. Zusammenfassung und Ausblick	235
LITERATURVERZEICHNIS	238

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb.1: Vier Grundtypen des Unternehmensumfeldes	2
Abb.2: Kontextfaktoren des neuen Wettbewerbfeldes	8
Abb.3: Entwicklungsstufen des strategischen Denkens	20
Abb.4: Komponenten des Strategiebegriffes	34
Abb.5: Unterschiedliche Formen von Zeitverläufen	45
Abb.6: Übersicht der Literatur zu einem Konzept der dynamischen Unternehmensarchitektur im weiteren Sinne	56
Abb.7: Der interdependente Zusammenhang von Situation, Strategie und Struktur	61
Abb.8: Die sechs grundlegenden Teile einer Organisation	65
Abb.9: Interne und externe Einflußkräfte auf die Organisation	66
Abb.10: Das Pentagon der Organisationskräfte und -formen	67
Abb.11: Situative Kontextfaktoren des Unternehmens	71
Abb.12: Der Kontext der Wettbewerbsvorteilsheuristik von Porter	73
Abb.13: Einflußfaktoren des Branchenwettbewerbs nach Porter	82
Abb.14: Segmentspezifische Unterschiede der fünf Wettbewerbskräfte	83
Abb.15: Hierarchische Struktur des Ansatzes von Reve	87
Abb.16: Die Grenzen des Unternehmens und die Foren der Transaktionen	88
Abb.17: Rahmen zur Einteilung organisatorischer Regelungen	90
Abb.18: Grundtypen von organisatorischen Koordinationsmechanismen	90
Abb.19: Das Modell einer Wertkette	92
Abb.20: Wertketten eines diversifizierten Unternehmens im Wertsystem	93
Abb.21: Die Wertkette des Unternehmens im Kontext der Evolution des Wettbewerbs	94
Abb.22: Zeitelastizität des Preises	104
Abb.23: Die Doppelhelix der Multi-Options-Gesellschaft	106
Abb.24: Imitationsschutzdauer unterschiedlicher Wettbewerbsvorteilsquellen	117
Abb.25: Merkmalsänderungen der 3-PS-Wärmepumpe von Mitsubishi Electric	118
Abb.26: Die generischen Strategietypen	128
Abb.27: Matrix möglicher Wettbewerbsstrategien	133
Abb.28: Bestimmungsfaktoren des Wettbewerbs	134
Abb.29: Gesamtkostenverläufe traditioneller und flexibler Fertigung	151
Abb.30: Zeitanteil der Wertschöpfung in der Stiefelherstellung	155
Abb.31a: Beispiel für einfache Zeitkompression in der Lederzuschneidung für Stiefel (Vor der Analyse)	156
Abb.31b: Beispiel für einfache Zeitkompression in der Lederzuschneidung für Stiefel (Nach der Umgestaltung)	157
Abb.32: Beispiele für Zeitkompressionen	158

Abb.33: Der Beziehungszusammenhang von Innovation, Unternehmens- und Umfeldwandel	160
Abb.34: Preisverfall für Halbleiter	164
Abb.35: Verkürzung der strategischen Zeitfenster von Innovationen	166
Abb.36: Die formale Struktur der dynamischen Unternehmensarchitektur	175
Abb.37: Grade der Aktivitätsüberlappung	177
Abb.38: Stufigkeit der Transaktionsforen in der dynamischen Unternehmensarchitektur	187
Abb.39: Bezugsrahmen zur Einteilung von Unternehmensbeziehungen	194
Abb.40: Alternative Kontrahierungsformen strategischer Allianzen	196
Abb.41: Übersicht der Politikkonzepte der Betriebswirtschaftslehre	199
Abb.42: Beziehungsnetz des Unternehmens A	203
Abb.43: Kerngeschäft und Allianzdimensionen	204
Abb.44: Möglichkeiten und Synergiepotentiale der Kombination verschiedener Funktionen in der strategischen Allianz	205
Abb.45: Dynamikprofile möglicher Allianzpartner	209
Abb.46: Ansatzpunkte zur Harmonisierung mesopolitischer Variablen	216
Abb.47: Grundtendenzen in der Organisation	218
Abb.48: Integrierende und differenzierende Tendenzen der Organisation	219
Abb.49: Das Vertriebsinsel-Konzept	225
Abb.50: Komponenten eines Informationssystems zur Warenflußsteuerung in einem umfassenden JIT-Konzept	228