

Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Einleitung	1
× 1.1. Ausgangspunkt und Problemstellung <i>idecu</i>	1
× 1.2. Methodisches Konzept und Arbeitsplan	8
2. Präskriptive Strategiemodelle: Konzeptevolution und Implementierungslogik	23
2.1. Konzeptevolution und Formulierungsprozeß	23
2.1.1. Einzelnes Paradigma oder Vielheit strategischer Modelle?	23
2.1.2. Die Disziplin des Strategischen Managements	24
× 2.2. Strategieimplementierung als eigenständiges Problem	30
2.2.1. Strategische Programmplanung	32
2.2.2. Strategiegerechte Organisationsstruktur	32
2.2.3. Strategie und Kultur	33
2.3. Harvard-Modell	34
2.3.1. Design-Modell und strategischer Fit	34
2.3.2. Modellansatz und Prämissen der Design-Schule	36
2.3.3. Implementierungsansatz der Design-Schule	44
× 2.4. Strategische Planung	51
× 2.4.1. Modellansatz und Prämissen Strategischer Planung	52
2.4.2. Strategy Content und Strategy Process	55
2.4.3. Die Bedeutung des Lernens in der Strategischen Planung	58
2.4.4. Stärken und Schwächen Strategischer Planung	60
× 2.4.5. Implementierungsansatz Strategischer Planung	62
2.5. Branchenstrukturmodell (Positioning-School)	63
2.5.1. Prämissen des Branchenstrukturmodells	64
2.5.2. Kritik am Branchenstrukturmodell	65
2.5.3. Implementierungsansatz des Branchenstrukturmodells	67
2.5.4. Implementierungswiderstand und Funktionalität	68
2.6. Ressourcen-Ansatz	69
2.6.1. Begriff der Ressourcen	69
2.6.2. Implementierungskonzept des Ressourcenansatzes	71
2.7. Dynamic Capabilities-Ansatz	74
2.7.1. Begriff der Capabilities	74
2.7.2. Implementierungskonzept des Dynamic Capabilities-Ansatzes	75

3.	Deskriptive Strategiemodelle: Strategisches Handeln und Psycho-Logik	77
3.1.	Das Kognitionsmodell	77
3.1.1.	Perzeption strategischer Information	78
3.1.2.	Entstehung des strategischen Konzepts	78
3.1.3.	Konzeptvariation und -neuformulierung	79
3.1.4.	Unterschiede kognitiver Stile	80
3.1.5.	Kritik am Kognitionsmodell	80
3.2.	Das Politische Modell	83
3.2.1.	Implementierungstaktiken - eine empirische Studie	86
3.2.2.	Unternehmensstruktur und politisches Verhalten	91
3.3.	Die Entrepreneur-Schule	93
3.4.	Engagement des Middle Management und Implementierungserfolg	95
3.5.	Unternehmenskultur und Implementierungszusammenhang	96
4.	Komplexität und Dynamik: Bezugsrahmen der Implementierung von Wettbewerbsstrategien	103
4.1.	Komplexitätsreduktion oder Komplexitätsproduktion?	103
4.1.1.	Unternehmensführung als Management komplexer Systeme	103
4.1.2.	Begriffsklärung und Verwendung des Konzepts Komplexität	105
4.2.	Dimensionen der Komplexität	111
4.2.1.	Sachliche Komplexität	112
4.2.2.	Soziale Komplexität	116
4.2.3.	Zeitliche Komplexität	119
4.2.4.	Operative Komplexität	123
4.2.5.	Kognitive Komplexität	130
4.3.	Dynamik des Wandels	134
4.3.1.	Wechselwirkung von Raum und Zeit/ Komplexität und Dynamik	134
4.3.2.	Organisationsdynamik: Management des Wandels	141
4.3.3.	Dimensionen der Dynamik	148
4.3.4.	Fraktaler Verlauf und neue Ordnung	153
4.4.	Evolutorisches Management: Ordnung und Regeln	155
4.4.1.	Paradigmawechsel der Führung: Suche nach neuen Wegen	155
4.4.2.	Quellen des evolutorischen Managements	156
4.4.3.	Charakteristika systemischer Implementierung	159
4.4.4.	Geplante Evolution	159
4.4.5.	Erhalt der Lebensfähigkeit	160

	Seite
5. Das Implementierungsfeld: Organisation und Wissensmanagement	165
5.1. Das Lernziel: Organizational capabilities	165
5.1.1. Grundcharakteristika organisationaler Fähigkeiten	166
5.1.2. Dynamische Aspekte organisationaler Fähigkeiten	170
5.1.3. Organisationales Lernen als „core capability“	171
5.1.4. Das Organisationsdilemma des individuellen Lernens	174
5.1.5. Treiber von Lernprozessen: Kontroversen und technologischer Wandel	175
5.1.6. Definition des organisationalen Lernens	177
5.2. Das Lernkonzept: Metapher des Individuallernens	180
5.2.1. Individuelles Lernen	181
5.2.2. Konzepte des Lernens	184
5.2.3. Lernstörungen in unvollständigen Lernzyklen	187
5.2.4. Die Rolle des Gedächtnisses	189
5.2.5. Individuelle mentale Modelle	192
5.2.6. Der Transfermechanismus: „Gemeinsame mentale Modelle“	193
5.3. Die Lernorganisation: Wissensmanagement	197
5.3.1. Wissen als Wettbewerbsfaktor	197
5.3.2. Dimensionen des Wissensmanagements	199
5.3.3. Handlungsrahmen und betriebliche Routinen	202
5.4. Die Lernarchitektur: Manager als Architekten einer lernenden Organisation	205
5.4.1. Kreative Spannung: ein integrierendes Prinzip	208
5.4.2. Systemisches Denken	209
6. Tektonik von Wettbewerbsvorteilen	211
6.1. Qualitätsführerschaft: „Basisschicht“ der Wettbewerbstektonik	218
6.1.1. Produktqualität als Ausgangspunkt	220
6.1.2. Qualität als Führungskonzept	221
6.1.3. Implementierung einer QM-Textur	231
6.2. Technologieführer im bestehenden Produktprogramm: die zweite Vorteilsschicht	236
6.2.1. Ausgangsqualität und Herstellkosten	238
6.2.2. Aktualisierung der Produkttechnologie	239
6.2.3. Kundennähe als Parameter marktbasierender Wettbewerbsstrategie	240
6.2.4. Produktentwicklung: Rolle der Vor- und Hauptentwicklung	245
6.2.5. Inkrementalismus als Innovationsprinzip	248
6.2.6. Lernen durch Entwicklungsprojekte	249
6.2.7. Strategische Allianzen mit Lieferanten	250
6.2.8. Entwicklung und Organisation	252

	Seite
6.3. Überlegenheit der Fertigungstechnologie: Synchronisation von Produkt- und Prozeßtechnologie	254
6.3.1. Fertigungsprozeß: eine zentrale Wertschöpfungsaktivität	254
6.3.2. Evolution von Fertigungsstrategien	257
6.3.3. Moderne Fertigungsstrategien und Lerneffekte	265
6.3.4. Optimierung der Wertschöpfungskette	271
6.3.5. Lernprozesse und Sozialverträglichkeit im „Lean-Konzept“	276
6.4. Produktentwicklungszeiten verkürzen: vierte Schicht	277
6.4.1. Entwicklungsprojekte: Real-Zeit-Test der Organisation	277
6.4.2. Neukonzipieren der gesamten Prozeßkette	278
6.4.3. Simultaneous Engineering und interfunktionelle Entwicklungsteams	281
6.4.4. Hauptentwicklungsphase: Rückkopplung aus Produktionsprozeß auf Produktfunktion	283
6.5. Aufbau von Produktfamilien; Full-Liner-Programme	285
6.5.1. Nischenmärkte führen zur Auslastungsillusion	286
6.5.2. Begrenzung oder Ausweitung der Produktpalette?	288
7. Schlußbetrachtungen und Ausblick	291
Literaturverzeichnis	299