

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>A. Einführende Überlegungen</b>	<b>1</b>
I. Stand des Problems	1
II. Gang und Aufbau der Arbeit	5
III. Grundsatzorientierung des strategischen Management	7
IV. Das strategische Management in der Kritik	10
1. Bestandsaufnahme der strategischen Unternehmensführung	10
2. Zustands-, Prozeß- und Kontextdimension des strategischen Management	16
3. Aktuelle Entwicklungstendenzen	20
<b>B. Der "Resource-Based-View" - Eine Neuorientierung im strategischen Management</b>	<b>35</b>
I. Standortbestimmung des "Resource-Based-View"	35
II. Zum Verständnis des Ressourcenbegriffs	38
III. Erfolgsfaktorenforschung vs. "Resource-Based-View"	42
1. Grundgedanke der Erfolgsfaktorenforschung	42
2. Kritische Würdigung	44
2.1. Probleme bei der SEF-Identifikation	45
2.2. Mangelnde Konkretisierbarkeit	47
2.3. Mangelnde Generalisierbarkeit	49
2.4. Mangelnde Prognosevalidität	50
3. Fazit	52

IV. Eckpfeiler des "Resource-Based-View"	55
1. Prämisse der Ressourcenheterogenität	55
2. Prämisse der unvollständigen bzw. nicht-existenten Faktormärkte	57
2.1. Unvollständige Faktormärkte	58
2.2. Nicht-existente Faktormärkte	63
3. Merkmale erfolgspotentialgenerierender Ressourcen	68
3.1. Nicht-Imitierbarkeit	70
3.1.1. Unternehmensindividuelle Vergangenheitsentwicklung	70
3.1.2. Interdependenz der Ressourcen	73
3.1.3. Ausmaß an Unklarheit über vermutete Kausalzusammenhänge	76
3.1.4. Zeitinduzierte Ineffizienzen der Ressourcenakkumulation	78
3.1.5. Multiplikatoreffekte bei der Ressourcenakkumulation	80
3.1.6. Ressourcenerosion im Zeitablauf	81
3.2. Unternehmensspezifität	82
3.3. Nicht-Substituierbarkeit	85
3.4. Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt	88
C. Die Kernkompetenzenperspektive als "Derivat" des "Resource-Based-View"	91
I. Abgrenzung und Systematisierung des Kernkompetenzenbegriffs	92
1. Fähigkeiten	93
1.1. Programmcharakter der Fähigkeit	94
1.2. Transparenzgrad einer Fähigkeit	95
1.3. Entscheidungsalternativen bei der Anwendung einer Fähigkeit	96
2. Routinen	97
2.1. Routinen als "organisatorisches Gedächtnis"?	99
2.2. Routinen als Stabilisatoren	103
2.3. Gestaltbarkeit von Routinen	106
2.4. Routinen und Innovation	108

3. Der Kompetenzbegriff	112
3.1. Ökonomisch-technisches Kompetenzverständnis	113
3.2. Wissen- und aufgabenorientierter Kompetenzbegriff	115
3.2.1. Wissensstrukturen	115
3.2.2. Aufgabenstrukturen	120
3.2.3. Kompetenzkonfiguration	122
3.2.4. Kritische Würdigung	130
3.3. Kompetenzen als Funktion der Wertschöpfungsaktivitäten	131
3.3.1. Generelle Managementkompetenzen und strategische Stoßrichtung	133
3.3.2. Ressourcenbasierte Kompetenzen	135
3.3.3. Transformatorische Kompetenzen	137
3.3.4. Output-orientierte Kompetenzen	137
3.3.5. Synergetische Verflechtungen	138
3.3.6. Kritische Würdigung	140
3.4. Synthese der Ansätze	141
3.5. Fazit: Kompetenzen als "Sonderformen" unternehmensspezifischer Ressourcen	143
4. Kernkompetenzen	148
4.1. Stand der Diskussion	148
4.2. "Metakompetenzen" als strategisches Leitbild?	159
4.3. Ansätze zur Erklärung des Kompetenzerwerbs	173
4.3.1. Organisatorisches Lernpotential	173
4.3.2. Organisatorisches Innovationspotential	177
4.3.3. Das Know-how-Transfer-Potential	183
4.3.4. Situative Rahmenbedingungen	190
4.3.4.1. Selektive Umweltbereiche	192
4.3.4.2. Chancenpotentiale	195
4.3.5. Pfadabhängigkeiten	199
4.3.6. Komplementäre Aktivposten	204

II. Ableitung eines holistischen Bezugsrahmens zur Kernkompetenzenperspektive	211
1. Ausgangsüberlegungen	211
2. Von der Kernkompetenzenperspektive zum Kernkompetenzenansatz	213
3. Anwendungsbereiche des Bezugsrahmens	223
<b>D. Strategische Implikationen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung</b>	<b>227</b>
I. Implikationen für Kooperationsentscheidungen	228
1. Kompetenzen- und lerninduziertes Kooperationsmanagement	229
2. Chancen kompetenzgeleiteter Allianzen	233
2.1. Temporäre Nutzung von Kernkompetenzen	233
2.2. Internalisation von Kompetenzen	236
2.2.1. Mergers & Acquisitions	237
2.2.2. Zulieferabkommen über Komponenten	242
2.2.3. Technologie-Transfer-Abkommen	243
2.2.4. Lerninduzierte Partnerschaften	245
2.2.5. Unternehmensinterne Kompetenzenakkumulation	250
2.3. Ausweitung des Marktanteils an Kernkomponenten	253
3. Grenzen und Risiken der Kompetenzeninternalisation im Rahmen von strategischen Allianzen	258
3.1. Lernentschlossenheit	261
3.2. Transparenzgrad	267
3.3. Rezeptivität	276
3.4. Zwischenfazit	282
4. Implikationen für das Management strategischer Allianzen	284
5. Überleitung	288

II. Implikationen für die "strategische Architektur" eines Unternehmens	289
1. Desinvestitions-, Eliminations- und "Outsourcing"-Entscheidungen	290
1.1. Evaluation des "Outsourcing" unter Zugrundelegung eines kurzfristigen Planungshorizonts	292
1.2. Evaluation des "Outsourcing" aus dem Blickwinkel des Kernkompetenzenansatzes	295
1.2.1. Defensives "Outsourcing"	296
1.2.1.1. Phasen der "Outsourcing"-Spirale	299
1.2.1.1.1. Implikationen für die einzelne Unternehmung	299
1.2.1.1.2. Implikationen für Branchen und Industriezweige	302
1.2.2. Ursachen der "Outsourcing"-Spirale	305
1.2.3. Offensives "Outsourcing"	310
1.3. Fazit	315
2. Implikationen für Diversifikationsüberlegungen und die Realisierung der "optimalen" Unternehmensgröße	316
2.1. Diversifikation	316
2.1.1. Ressourcenorientierter Erklärungsansatz	316
2.1.2. Entscheidungstatbestände der Diversifikation	319
2.1.2.1. Festlegung der Diversifikationsrichtung	320
2.1.2.1.1. Bestimmung der strategischen Affinität	322
2.1.2.1.2. "Tolerierbare" Entfernung zum Stammgeschäft der Unternehmung	325
2.1.2.2. Festlegung der Diversifikationsart	332
2.2. Bestimmung der "optimalen" Unternehmensgröße	339
2.2.1. Implikationen für die Gestaltung der Systemgrenzen	339
2.2.2. Die Netzwerkorganisation als strategisches Leitbild?	351
2.2.2.1. Einführende Überlegungen	351
2.2.2.2. Strategische Netzwerke: Begriff - Funktionen - Ziele	355
2.2.2.3. Die Netzwerk-Organisation in der Kritik	362

III. Volkswirtschaftliche Implikationen	369
1. Nationen als Kompetenzenagglomerate	372
2. Bestimmungsgründe nationaler Kompetenzen	378
3. Konsequenzen für die Industriepolitik	386
3.1. Handlungsempfehlungen für den Staat	387
3.2. Konsequenzen für Unternehmen und Branchen	391
4. Kritische Würdigung	394
<b>E. Kritische Würdigung der Ressourcenperspektive im strategischen Management</b>	<b>397</b>
I. Terminologische Probleme	398
II. Auswahl, Operationalisierung und Aussagefähigkeit der Anforderungs- kriterien an erfolgspotentialgenerierende Ressourcen	399
III. Auseinandersetzung mit anderen Forschungsrichtungen zum strategischen Management	405
<b>F. Abschließende Bemerkungen</b>	<b>409</b>
I. Resümee	409
II. Ausblick	414
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>421</b>

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Strategiedimensionen	1017 122
Abb. 2: Kompetenzenkonfiguration	132
Abb. 3: Kompetenzen als Funktion der Wertschöpfungsaktivitäten	163
Abb. 4: Lern- und innovationsinduzierte Kompetenzenakkumulation	214
Abb. 5: Bezugsrahmen zur Kernkompetenzenperspektive	261
Abb. 6: Determinanten wechselseitig stattfindender Lernprozesse bei strategischen Allianzen	262
Abb. 7: Determinanten der Lernentschlossenheit	269
Abb. 8: Determinanten des Transparenzgrades	278
Abb. 9: Determinanten der Rezeptivität	287
Abb. 10: Obstacles to organizational learning in international strategic alliances	290
Abb. 11: Veränderung der Systemgrenzen	302
Abb. 12: The spiral of decline	338
Abb. 13: The diversification process	338
Abb. 14: Worksheet to assess the firm's potential to master key success factors	339
338	
Abb. 15: Worksheet for assessing the impact of operational relatedness on competitive position (key success factors)	348
Abb. 16: Integrated model of strategic management	378
Abb. 17: Der "Diamant der nationalen Wettbewerbsfähigkeit" im Spannungsfeld der Globalisierung	378