

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Einleitung

1	Problemstellung und Zielsetzung	3
2	Forschungskonzeption.....	4

Teil II: Kernkompetenzen. Herausforderung Hyperwettbewerb.

1	Von der Market-based zur Resource-based View	11
1.1	Die Market-based View der Strategie	13
1.2	Die Resource-based View der Strategie	16
1.2.1	Historische Wurzeln des ressourcenorientierten Ansatzes	16
1.2.2	Grundlagen des ressourcenorientierten Ansatzes	17
1.2.3	Ressourcenbegriff und Arten von Ressourcen	20
1.3	Der Kompetenzbegriff: Abgrenzung und Systematisierung.....	26
2	Technologische Kernkompetenzen: Systematisierung.....	37
2.1	Technologien – Theorie, Technologie, Technik	37
2.1.1	Theorie, Technologie und Technik: Systematisierung	37
2.1.2	«Trial- and Error» als Grundlage der Technologieentwicklung	40
2.2	Technologisches Wissen:	
	Baustein technologischer Kernkompetenzen	42
2.2.1	Wissen, Information, Daten	43
2.2.2	Artikuliertes (und artikulierbares) technologisches Wissen	45
2.2.3	Tacit Knowledge	46
2.3	Bausteine technologischer Kernkompetenzen	50
2.4	Merkmale technologischer Kernkompetenzen.....	58
2.4.1	Knappheit (Einzigartigkeit)	65
2.4.2	«Begrenzte» Imitierbarkeit	67
2.4.3	Nicht-Substituierbarkeit	69
2.4.4	Wert (Markterfolg)	71
2.4.5	Erweiterung der statischen Betrachtung um temporale Aspekte	71
2.4.6	Fallbeispiel: Die Entwicklung des Canon Personal Copier	74
2.4.6.1	Das Projekt	74
2.4.6.2	Der Angriff oder: Die Veränderung der Spielregeln	75
2.4.6.3	Die Neu-Erfindung des Kopierers	76
2.4.6.4	Überprüfung auf Kernkompetenzen	77
2.5	Zwischenfazit.....	82
3	Hyperwettbewerb: Auswirkungen auf die ressourcenorientierte Unternehmensführung.....	84
3.1	Hyperwettbewerb – Ein Zeitalter des Umbruchs	84
3.2	Treibende Kräfte des Hyperwettbewerbs	89

3.2.1	Globalisierung, Internationalisierung, Vernetztheit	90
3.2.2	Deregulierung und Liberalisierung	92
3.2.3	Technologisch-naturwissenschaftlicher Fortschritt	93
3.2.4	Branchenkonvergenz	98
3.2.5	Zwischenfazit	100
3.3	Merkmale und Folgen des Hyperwettbewerbs (Marktergebnis)	102
3.3.1	Marktzykluskontraktionen und zunehmende temporäre Relevanz	102
3.3.2	Gefahr der Produktlebenszyklusverkürzung: Beschleunigungsfälle	105
3.3.3	Zeitdilemma der Produktentwicklung	109
3.3.4	Dynamik und Komplexität	113
3.3.5	Akzelerierte Ausselektion von Unternehmen im Hyperwettbewerb?	120
3.3.6	Zwischenfazit bezüglich der Folgen des Hyperwettbewerbs	124
4	Rigiditäten – Versuch einer Erklärung aus der Perspektive des organisationalen Lernens	125
4.1	Dominant Logic: Der Ansatz von Prahalad und Bettis.....	126
4.2	Die Entstehung kognitiver Karten	129
4.2.1	Der Erklärungsbeitrag der Schematheorie	129
4.2.2	Die Entstehung kollektiver kognitiver Schemata	132
4.3	Modifikation (Veränderung) kognitiver Karten	135
4.3.1	Selbstreflexion als Grundlage der Hinterfragung kognitiver Karten	135
4.3.2	Verlernen als Grundlage des Lernens	138
4.3.3	Veränderung der dominanten Logik: Prozessbetrachtung des Paradigmenwechsels	141
4.3.4	Exkurs: Veränderung durch Ersetzen des CEO/Top-Managements	145
4.4	Widerstände gegen Veränderungen kognitiver Karten	147
4.5	Pro-Aktive Veränderung kognitiver Karten.....	151
4.6	Zwischenfazit	155
5	Fazit: Notwendigkeit einer Dynamisierung der Kernkompetenzenperspektive	157

Teil III: Kernkompetenzen-Dynamik.

1	Notwendigkeit von Kernkompetenzen-Dynamik	163
1.1	Hyperwettbewerb-bewusste Gestaltung der ressourcenorientierten Unternehmensführung.....	165
1.1.1	Überlegene Befriedigung der Kundenbedürfnisse	166
1.1.2	Wahrsagen	173
1.1.3	Schnelligkeit, Geschwindigkeit	173
1.1.4	Überraschung	177
1.1.5	Änderung der Spielregeln	179
1.1.6	Vorankündigungen (Signaling)	179
1.1.7	Simultane und sequentielle Vorstöße	180
1.1.8	Fazit	181
1.2	Erschliessung und Nutzung von Disruptionspotentialen	183

1.2.1	Disruptionspotentiale entlang der Wertkette	185
1.2.2	Disruptionspotentiale im Rahmen der Nutzung von Gütern	187
1.2.3	Technologische Disruptionsplattformen	188
1.2.4	Fazit	191
1.3	Effektivität durch Stretch-Goals.....	192
1.3.1	Illustration: Die Bohnensackübung	194
1.3.2	Zusammenhang zwischen Zielvorgabe und Leistung	195
1.3.3	Stretch goals im organisatorischen Kontext	196
1.3.4	Voraussetzungen zur Umsetzung der Stretch Goals	197
1.3.5	Fazit	199
1.4	Multiplikation von Kernkompetenzen	200
1.4.1	Multiplikation auf der Basis von Kernkompetenzen	201
1.4.2	Erfolgreiche Nutzung von Multiplikationseffekten: Merkur AG	205
1.4.3	Gescheiterte Nutzung von Multiplikationseffekten: Dow Jones & Company und Knight-Ridder	206
1.4.4	Fazit	206
1.5	(Technologische) Frühaufklärung.....	207
1.5.1	Funktionsweise strategischer Frühaufklärungssysteme	208
1.5.2	Ziel der Frühaufklärung: Antizipation	209
1.5.3	Technologische Frühaufklärung (Technology Intelligence)	210
1.5.4	Fazit	214
1.6	Der Dynamik-Promotor.....	215
1.6.1	Das Gespann Dynamik – Fach- und Prozesspromotor	217
1.6.2	Der Dynamik-Promotor als Interventionist	219
1.6.3	Fazit	220
1.7	Zugriff auf externe Ressourcen zur Sicherstellung der Unternehmensdynamik?	221
1.7.1	Externer Technologiebezug: Keine Frage des ob, sondern des wie	225
1.7.2	Form der externen Technologiebeschaffung	227
1.8	Formen der externen Beschaffung von Technologien.....	228
1.8.1	Akquisitionen	229
1.8.1.1	Akquisitions-Motive	229
1.8.1.2	Richtungen von Akquisitionen	233
1.8.1.3	Beurteilung	236
1.8.2	Fusionen (Merger)	238
1.8.3	Strategische (Technologie-)Allianzen	242
1.8.3.1	Definition	243
1.8.3.2	Allianzen und Kooperationen in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung	244
1.8.4	Joint-Ventures	248
1.8.5	Gemeinschaftsforschung (F+E-Konsortien)	250
1.8.6	Virtuelle Unternehmensformen (und Netzwerke)	253
1.8.7	Auftragsforschung	257

1.8.8	Reine Marktlösung: Technologiekauf	258
1.8.9	Lizenznahme	259
1.8.10	Private Label	261
1.8.11	Zwischenfazit	262
1.9	Fazit und Ausblick	264

Teil IV: Transfer technologischer Kernkompetenz(en).

1	Theoretische Ansätze zur Erklärung des externen Technologiebezugs	273
1.1	Neoklassische Theorie	274
1.2	Industrieökonomik, wettbewerbs- und strategierorientierte Ansätze	275
1.3	Transaktionskostenansatz	277
1.3.1	Ursache von Transaktionskosten	279
1.3.2	Markt und Hierarchie als Extremformen der Koordination	281
1.3.3	Ausprägungen von Transaktionskosten	282
1.3.4	Einflussgrößen auf Transaktionskosten	283
1.3.5	Eignung der Transaktionskostentheorie zur Entscheidungsfindung	286
1.3.6	Fazit	288
2	Strategische Technologie-Allianzen als Koordinationsform	289
2.1	Strategische Allianzen: Systematisierung	292
2.1.1	Erfolgsrate strategischer Allianzen und Lernen aus Erfahrungen	296
2.1.2	Allianzen als second-best Lösung?	296
2.1.3	Alleingang (Go-It-Alone) versus Allianz?	297
2.1.4	Allianzen im Hyperwettbewerb	298
2.1.5	Sind Allianzen ein Substitut für eigene Forschung und Entwicklung?	298
2.1.6	Kooperativer Wettbewerb (competitive cooperation/collaboration, cooperative competition)	300
2.2	Formen von strategischen Technologieallianzen	305
2.2.1	Transferallianzen (Typ I)	306
2.2.2	Technologieentwicklungsallianzen: Typ II	306
2.3	Vor- und Nachteile strategischer Allianzen	308
2.3.1	Vorteile strategischer Allianzen	308
2.3.2	Nachteile und Gefahren	313
2.3.3	Beurteilung	316
2.4	Die Suche nach geeigneten Allianzpartnern	317
2.4.1	Ressourcen-Fit	318
2.4.2	«Strategie»-, Kultur- und Strukturfit	320
2.5	Schaffen der Kooperations-Voraussetzungen	321
2.5.1	Qualität und Quantität der entsandten Mitarbeiter	321
2.5.2	Anforderungsprofile der Mitarbeiter	322
2.5.3	Bereitschaft, Wissen anderen zugänglich zu machen	324
2.5.4	Lernwille und absorptive Kapazität	325

2.6	Fazit	326
3	Gestaltungsparameter des interorganisationalen Technologietransfers	327
3.1	Grundlagen des Technologietransfers	329
3.2	Sender	334
3.2.1	Expertenwissen (Expertise)	335
3.2.2	Die Speicherung technologischen Wissens	339
3.3	Technologie und Technologietransfer	341
3.4	Empfänger	342
3.4.1	Informationsaufnahmeverhalten von Technologieentwicklern	343
3.4.2	Barrieren der Informationsaufnahme	344
3.4.3	Gatekeeper	346
3.5	Grundlagen des interorganisationalen Technologietransfers	349
3.5.1	Sender-induzierte Konsequenzen	350
3.5.2	Technologieinduzierte Konsequenzen	353
3.5.3	Empfängerinduzierte Konsequenzen	353
3.5.4	Weiterbildungs-dominierte Konsequenzen	356
3.5.5	Schlussfolgerungen	360
3.5.6	Technologietransfer im Rahmen der «Cognitive Apprenticeship»	361
4	Modell des interorganisationalen Technologietransfers	363
4.1	Der Cognitive Apprenticeship-Ansatz	365
4.2	Die Dimensionen des Cognitive Apprenticeship-Ansatzes	369
4.2.1	Content – Inhalt und Lerngegenstand	369
4.2.2	Methods – Methoden	370
4.2.3	Sequenzierung von Lernaufgaben	375
4.2.4	Sozialer Kontext	376
4.2.5	Die Beurteilung des Ansatzes	377
4.3	Kompetenztransfer in strategischen Allianzen	378
4.3.1	Transferallianzen	379
4.3.1.1	Integration des Technologiessenders in den Entwicklungsprozess des Empfängers?	379
4.3.1.2	Die Rolle der Promotoren (Dynamik-, Fach- und Prozesspromotor) .	380
4.3.1.3	Lernziele (Allianzziele), Lernkontrolle und -verantwortung	381
4.3.1.4	Verhalten der am Transferprozess beteiligten Organisationsmitglieder	383
4.3.2	Technologieentwicklungsallianzen	383
5	Schlussfazit und Ausblick	384

Teil V: Literaturverzeichnis