

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XV
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XVII
<b>I Einführung in die Problemstellung</b>	<b>1</b>
1 Ausgangssituation - Der Wettbewerb im Wandel	1
2 Problemstellung	3
3 Aufbau der Arbeit	7
<b>II Der ressourcenorientierte Ansatz im Kontext der strategischen Unternehmensführung</b>	<b>12</b>
<b>1 Entwicklung und Probleme der strategischen Unternehmensführung</b>	<b>12</b>
1.1 Begriffliche Abgrenzungen	12
1.1.1 Strategie	12
1.1.2 Strategische Planung	14
1.1.3 Strategisches Management	16
1.2 Interdependenzen zwischen Strategie und Unternehmensstrukturen	18
1.3 Ausgewählte strategische Konzepte	22
1.3.1 Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	22
1.3.2 Die Entwicklung der Portfolio-Analysenmethoden	23
1.3.3 Der Aufbau strategischer Erfolgspositionen nach Pümpin	25
1.3.4 Die Market-based View und Porter	27
1.4 Konzepte des strategischen Managements in der Kritik	32
<b>2 Die Resource-based View of Strategy</b>	<b>35</b>
2.1 Der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements	35
2.1.1 Historische Wurzeln	35
2.1.2 Der Ressourcenbegriff	39
2.1.3 Ressourcen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen	46
2.1.3.1 Unternehmensspezifität der Ressource	46
2.1.3.1.1 Immobilität der Ressource	47
2.1.3.1.2 Nicht-Imitierbarkeit der Ressource	49
2.1.3.1.3 Nicht-Substituierbarkeit der Ressource	52

2.1.3.2	Dauerhaftigkeit von Ressourcenvorteilen	53
2.1.3.3	Nutzenstiftung aus Sicht des Kunden	54
2.1.4	Die ökonomische Argumentation der Resource-based View	56
2.2	Kritik an der Resource-based View of Strategy	62
2.3	Market- und Resource-based View im Zusammenhang	65
3	Das Konzept der Kernkompetenzen als Derivat der Resource-based View	66
3.1	Das strategische Konzept der Kernkompetenzen	67
3.1.1	Der Begriff der (Kern-)Kompetenz	67
3.1.2	Charakteristische Merkmale von Kernkompetenzen	72
3.1.2.1	Strategische Relevanz in mehreren Märkten	72
3.1.2.2	Hohes Diversifikations- und Innovationspotential	74
3.1.2.3	Hohe Bedeutung für das langfristige Überleben am Markt	76
3.2	Exkurs: Das Management von Kernkompetenzen	77
3.2.1	Die Identifikation und Bewertung von Kernkompetenzen mittels der Portfoliomethodik	77
3.2.1.1	Die interne Analyse zur Ermittlung vorhandener Kompetenzen	78
3.2.1.2	Die Profilmatrix zur Bewertung der aufgenommenen Kompetenzen	79
3.2.1.3	Die externe Analyse zur Identifizierung von Kompetenzgaps	81
3.2.1.4	Die Ableitung von Normstrategien aus dem Kompetenzportfolio	84
3.2.2	Der Aufbau neuer Kernkompetenzen	88
3.2.2.1	Eigene Entwicklung neuer Kompetenzen	88
3.2.2.2	Austausch mit anderen Geschäftsbereichen	89
3.2.2.3	Zukauf neuer Kompetenzen	90
3.2.2.4	Kernkompetenzorientierte Diversifikationen	91
3.2.2.5	Erschließung neuer Kompetenzfelder über Strategische Allianzen und Kooperationen	93
3.3	Der Ansatz der Dynamic Capabilities	93
3.4	Kompetenzen und Organisation - Das Konzept der Organizational Capabilities	97
4	Möglichkeiten eines Leveraging verfügbarer Kompetenzen	101
III	Die Strukturierung von Geschäftsbereichsorganisationen	103
1	Die historische Entwicklung von Geschäftsbereichsorganisationen	104

2	Grundlagen der Strukturierung von Geschäftsbereichsorganisationen	107
2.1	Unterscheidungsmerkmale für die Einordnung von Organisationen	107
2.1.1	Objektorientierte vs. verrichtungsorientierte Segmentierung	107
2.1.1.1	Verrichtungsorientierte Strukturen	107
2.1.1.2	Objektorientierte Strukturen	109
2.1.2	Juristische Selbständigkeit	110
2.1.3	Trennung von strategischer und operativer Führung	111
2.2	Die Bedeutung der Zentralbereiche	113
2.3	Das Rechnungswesen in der Geschäftsbereichsorganisation	115
2.4	Erscheinungsformen der Strukturierung	117
2.4.1	Juristisch nicht selbständige Formen der Geschäftsbereichs- organisation	117
2.4.2	Juristisch selbständige Formen der Geschäftsbereichsorganisation	121
2.4.2.1	Der Stammhauskonzern	122
2.4.2.2	Die Management-Holding	123
2.4.2.3	Die Finanz-Holding	127
3	Bisherige Strukturen im Zusammenspiel mit der Strategie	128
3.1	Integration und Koordination: Die Nutzung strategischer Synergiepotentiale	128
3.1.1	Der Begriff des Synergiepotentials	128
3.1.2	Synergiepotentiale im Rahmen bestehender Geschäftsbereichs- strukturen	129
3.1.2.1	Die Realisierung von Synergiepotentialen durch organisatorische Integration	129
3.1.2.2	Die Realisierung von Synergiepotentialen durch geschäftsbereichsübergreifende Koordination	131
3.1.3	Die Erschließung von Synergiepotentialen durch strategische Neuausrichtung	133
3.2	Flexible Unternehmensgrenzen: Strategische Allianzen und Netzwerke	135
3.2.1	Merkmale strategischer Allianzen	135
3.2.2	Strategische Allianzen und Holding-Strukturen	141
3.2.3	Von der strategischen Allianz zur Netzwerkorganisation	143
3.2.4	Praxisbeispiele	146
IV	Die kernkompetenzorientierte Neuausrichtung von Unternehmen	150
1	Ansatzfelder für eine strategische Neuausrichtung	150
1.1	Mängel traditioneller Organisationsstrukturen aus ressourcenorientierter Sicht	150

1.2	Effizienzsteigerungen durch die organisatorische Bündelung und Nutzung von Kernkompetenzen	154
1.3	Möglichkeiten einer organisatorischen Bündelung unternehmensweiter Kernkompetenzen	159
2	Die kernkompetenzorientierte Gestaltung von Unternehmensstrukturen	162
2.1	Die Neugestaltung der Geschäftsbereichsstrukturen	162
2.1.1	Die kernkompetenzorientierte Betrachtung von Geschäftsbereichsstrukturen	162
2.1.2	Die kernkompetenzorientierte Neuorganisation von Geschäftsbereichsstrukturen	164
2.1.2.1	Objektorientierte Geschäftsbereichsstrukturen als Ergebnis der Aggregation organisatorischer Teilelemente	164
2.1.2.2	Die Kernkompetenz als Objekt organisatorischer Gestaltung	166
2.1.2.3	Gestaltungsvarianten einer kernkompetenzorientierten Geschäftsbereichsstruktur	169
2.1.3	Bewertung der Gestaltungsvarianten	175
2.1.3.1	Bewertungsgrundsätze	175
2.1.3.2	Bewertung des Kundennutzens in den Strukturen	181
2.1.3.3	Bewertung der dynamischen Anpassungsfähigkeit	183
2.1.3.4	Bewertung des Effizienzpotentials	184
2.1.3.5	Bewertung des Synergiepotentials	187
2.2	Die kernkompetenzorientierte Neugestaltung der Sekundärstrukturen	191
2.2.1	Der Begriff Sekundärstruktur	192
2.2.2	Gestaltungsprinzipien der Sekundärstruktur - von der strategischen Geschäftseinheit zur strategischen Kompetenzeinheit	193
2.2.3	Bewertung der Gestaltungsvariante	196
2.2.3.1	Bewertung des Kundennutzens in den Strukturen	196
2.2.3.2	Bewertung der dynamischen Anpassungsfähigkeit	197
2.2.3.3	Bewertung des Effizienzpotentials	197
2.2.3.4	Bewertung des Synergiepotentials	199
2.3	Die Einrichtung von Centers of Competence	200
3	Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch ein kernkompetenzorientiertes Netzwerk von Unternehmen	203
3.1	Der Aufbau kernkompetenzorientierter Netzwerke	203
3.1.1	Der Aufbau eines Netzwerks von Kompetenzen innerhalb des Unternehmens	204
3.1.2	Die Cluster-Organisation als Sonderform eines internen Netzwerks	208

3.1.3	Die Integration von Kompetenzen über Unternehmensgrenzen hinweg	210
3.1.3.1	Das 3-Schichten-Modell zur Bestimmung der Unternehmensgrenzen	211
3.1.3.2	Das Modell der Wertschöpfungsnetze	214
3.1.4	Mechanismen zur Steuerung und Koordination im Netzwerk	218
3.2	Bewertung des kernkompetenzorientierten Netzwerks	220
3.2.1	Bewertung des Kundennutzens in den Strukturen	220
3.2.2	Bewertung der dynamischen Anpassungsfähigkeit	221
3.2.3	Bewertung des Effizienzpotentials	223
3.2.4	Bewertung des Synergiepotentials	225
4	Vergleichende Betrachtung der verschiedenen Gestaltungsvarianten organisationaler Strukturierung	226
5	Ein kernkompetenzorientiertes Netzwerk am Beispiel Hewlett-Packard	230
5.1	Hewlett-Packard als global agierendes Unternehmen	230
5.2	Die Umsetzung kompetenzbasierter Strategien im Unternehmen am Beispiel der Computerbranche	233
5.2.1	Die Böblingen Computer Manufacturing Operation im Wettbewerbsumfeld	234
5.2.2	Die strukturelle Ausrichtung an den Kernkompetenzen des Unternehmens als zentrale Unternehmensstrategie	234
5.2.3	Die operative Umsetzung im kernkompetenzorientierten Netzwerk	240
5.3	Erfahrungen mit den neuen Organisationsstrukturen	243
V	Zusammenfassung und Schlußbemerkungen	248
	Literaturverzeichnis	256

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1	Bestandteile der strategischen Planung	14
Abb. 2	Die Entwicklung organisatorischer und strategischer Ansätze in den letzten vier Jahrzehnten	19
Abb. 3	Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	22
Abb. 4	Growth-Share-Matrix der Boston Consulting Group	23
Abb. 5	Zulässige Aktivitätsfelder des Unternehmens	25
Abb. 6	Ursprung und Wirkung von Key Success Factors	26
Abb. 7	Das Modell der Five Forces nach Porter	28
Abb. 8	"Generic Strategies" nach Porter	30
Abb. 9	Der Portersche Diamant als ein System nationaler und regionaler Determinanten von Wettbewerbsvorteilen in ausgesuchten Industrien	41
• Abb. 10	Ressourceneinteilung, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile: die grundlegenden Beziehungen nach Grant	43
Abb. 11	Die strategische Architektur des Unternehmens nach Campbell und Goold	74
Abb. 12	Die Profilmatrix zur Auswertung der internen Analyse	80
Abb. 13	Allgemeine Vorgehensweise der externen und internen Analyse	83
Abb. 14	Das Kompetenz-Strategieportfolio	85
Abb. 15	Grundlegender Zusammenhang zwischen derzeitiger Unternehmensposition und zukünftiger Ausrichtung des Unternehmens aus ressourcenorientierter Sicht nach Itami und Roehl	96
Abb. 16	Angestrebte Vorteile der Geschäftsbereichsorganisation	103
Abb. 17	Definition der Organisationsmodule	118
Abb. 18	Strategische und operative Führung der Geschäftseinheiten bei unterschiedlicher Führungsbeteiligung der Konzernzentrale	122
Abb. 19	Die Daimler-Benz AG als Stammhauskonzern	123
Abb. 20	Geschäftsbereichsorganisation nach herkömmlichem Muster und nach Holding-Art	124
Abb. 21	Synergien im Rahmen bestehender Geschäftsstrukturen	130
Abb. 22	Synergien durch strategische Neuausrichtung	134
Abb. 23	Begriffsmerkmale der strategischen Allianz	137
Abb. 24	Make-/Buy-/Alliance-Matrix nach Faulkner und Bowman	139
Abb. 25	Allianznetzwerke am Beispiel der Halbleiterindustrie	146

Abb. 26	Effizienzsteigerungen durch die Bündelung von Kernkompetenzen	155
Abb. 27	Möglichkeiten einer organisatorischen Bündelung von Kernkompetenzen innerhalb des Unternehmens und über Unternehmensgrenzen hinweg	160
Abb. 28	Die Organisation aus objektorientierter Sicht - vereinfacht auf Kunden, Produkte, Regionen und Kompetenzen	165
Abb. 29	Mögliche kernkompetenz-produktorientierte Geschäftsbereichsorganisation am Beispiel der Daimler-Benz AG	170
Abb. 30	Mögliche kernkompetenz-produkt-regionalorientierte Geschäftsbereichsorganisation am Beispiel der ABB Holding AG	172
Abb. 31	Mögliche kernkompetenz-produkt-kundengruppenorientierte Geschäftsbereichsorganisation am Beispiel der SEL AG	174
Abb. 32	Ableitung der Bewertungskriterien aus der Zielhierarchie	176
Abb. 33	Die drei Dimensionen organisationaler Strukturierung nach Ulrich und Lake	180
Abb. 34	Strategische Kompetenzeinheiten als Sekundärorganisation im divisional gegliederten Unternehmen	194
Abb. 35	Beispiel eines Netzorganigramms für ein international tätiges Konzernunternehmen	207
Abb. 36	Organigramm der BPE	210
Abb. 37	Das Wertschöpfungsnetz in und zwischen Unternehmen	216
Abb. 38	Das integrierte Netzwerk von Fähigkeiten und Ressourcen	218
Abb. 39	Hewlett-Packard weltweit - die wirtschaftliche Entwicklung seit 1988	231
Abb. 40	Konzernorganisation von Hewlett-Packard	232
Abb. 41	Das logistische Wertschöpfungsnetzwerk der Böblingen Computer Manufacturing Operation - Eigenleistung und Fremdbezug	236
Abb. 42	Die Kernkompetenzen der CSO	237
Abb. 43	Teile des kernkompetenzorientierten Netzwerks der Böblingen Computer Manufacturing Operation	242
Abb. 44	Erzielte Erfolge einer kernkompetenzbestimmten Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten	244
Tabelle 1	Management-Holdings in der Bundesrepublik Deutschland; eine Auswahl wichtiger Unternehmen	126
Tabelle 2	Vergleichende Betrachtung der unterschiedlichen Gestaltungsvarianten	227
Tabelle 3	Umsatz von Hewlett-Packard nach Produktbereichen	231