

Inhaltsübersicht

A.	Problemstellung und Vorgehensweise.....	1
A.1.	Ausgangssituation	1
A.2.	Problemstellung und Zielsetzung	2
A.3.	Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	8
B.	Management von Kernkompetenzen im Kontext der Theorie strategischer Unternehmensführung.....	19
B.1.	Zielsetzung und Entwicklung des Strategischen Managements	19
B.2.	Der „Market-based View“ als dominantes Paradigma des Strategischen Managements	27
B.3.	Hyperwettbewerb und „Neues 7S Konzept“ von D’AVENI als Gegenpositon zum „Market-based View“.....	34
B.4.	Der „Resource-based View“ als alternatives Paradigma des Strategischen Managements	49
B.5.	Das Konzept der Kernkompetenzen als Derivat des „Resource-based View“	70
B.6.	Kritische Würdigung der Kernkompetenzperspektive im Kontext des strategischen Managements	92
B.7.	Konzeptionelle Gesamtsicht - Entwurf eines Bezugsrahmens für das strategische Management von Kernkompetenzen.....	120
C.	Exkurs: Fallstudie Philips Electronics N.V.....	129
C.1.	Auswahl der Fallstudie und Vorgehensweise.....	129
C.2.	Philips Electronics N.V. – Entwicklung der Telekommunikationsaktivitäten im Gesamtunternehmen.....	132
C.3.	Geschäftsentwicklung der Philips Kommunikations Industrie AG während der Jahre 1991 bis 1996.....	135
C.4.	Kompetenzorientiertes Management bei Philips	149
D.	Strategisches Management von Kernkompetenzen unter Unsicherheit und Dynamik.....	173
D.1.	Anwendbarkeit des Kernkompetenzansatzes unter Unsicherheit und Dynamik.....	173
D.2.	Gestaltungsempfehlungen zum Umgang mit Unsicherheit und Dynamik.....	217
E.	Synthese – Operationalisierung der Aufgabenstellungen kernkompetenzorientierten Managements unter Unsicherheit und Dynamik	249
E.1.	Identifikation und Auswahl von Kernkompetenzen.....	249

E.2. Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen.....	262
E.3. Transformation von Kernkompetenzen in Kern- und Endprodukte.....	292
E.4. Bewahrung von Kernkompetenzen.....	311
E.5. Resümee – Operationalisierung der Teilaufgaben kernkompetenzorientierten Managements.....	321
F. Zusammenfassung und Ausblick.....	323
F.1. Operationalisierung kernkompetenzorientierten Managements.....	323
F.2. Ergebnisse der Fallstudien - Hypothesen für die weitere Forschung.....	326
F.3. Ausblick – Weiterentwicklungsbedarf eines strategischen Managements von Kernkompetenzen.....	333

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
A. Problemstellung und Vorgehensweise	1
A.1. Ausgangssituation	1
A.2. Problemstellung und Zielsetzung	2
A.3. Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	8
A.3.1. Exkurs: Forschungsdesign und wissenschaftstheoretische Fundierung	8
A.3.2. Aufbau der Arbeit	15
B. Management von Kernkompetenzen im Kontext der Theorie strategischer Unternehmensführung	19
B.1. Zielsetzung und Entwicklung des Strategischen Managements	19
B.1.1. Entwicklung des Strategischen Managements	19
B.1.2. Begriffsklärungen: Strategie und Strategisches Management	24
B.2. Der „Market-based View“ als dominantes Paradigma des Strategischen Managements	27
B.2.1. Kernaussagen des „Market-based View“	27
B.2.2. Theoretische Wurzeln des „Market-based View“	30
B.2.3. Beitrag des „Market-based View“ zur Weiterentwicklung des strategischen Managements	32
B.3. Hyperwettbewerb und „Neues 7S Konzept“ von D’AVENI als Gegenpositon zum „Market-based View“	34
B.3.1. Kernaussagen – Erfolgsstrategie im Hyperwettbewerb	34
B.3.2. Theoretische Wurzeln in der „Austrian School“	40
B.3.3. Kritische Würdigung – Implikationen für das strategische Management	43
B.3.3.1. Normative Kritik – Wettbewerb als Krieg versus Handlungsspielraum für unternehmerische Verantwortung	44
B.3.3.2. Eskalation in den Hyperwettbewerb als zwangsläufige Entwicklung	46
B.3.3.3. Implikationen für das strategische Management von Kernkompetenzen	48

B.4. Der „Resource-based View“ als alternatives Paradigma des Strategischen Managements	49
B.4.1. Historische Wurzeln und Grundannahmen des „Resource-based View“	49
B.4.2. Zum Verständnis des Ressourcenbegriffs – Terminologie des „Resource-based View“	52
B.4.3. Merkmale erfolgspotentialgenerierender Ressourcen	56
B.4.3.1. Werthaltigkeit und Knappheit von Ressourcen	57
B.4.3.2. Nachhaltigkeit von ressourcenbedingten Wettbewerbsvorteilen	57
B.4.3.2.1. Nicht-Imitierbarkeit	58
B.4.3.2.1.1. Unternehmensindividuelle Vergangenheitsentwicklung	58
B.4.3.2.1.2. Kausale Ambiguität	60
B.4.3.2.1.3. Soziale Komplexität	61
B.4.3.2.1.4. Unternehmensspezifität	62
B.4.3.2.2. Nicht-Substituierbarkeit	63
B.4.3.2.3. Abnutzbarkeit	64
B.4.3.2.4. Transferierbarkeit	65
B.4.3.3. Aneignbarkeit	67
B.4.4. Zwischenfazit – Ökonomische Argumentation des „Resource-based View“	68
B.5. Das Konzept der Kernkompetenzen als Derivat des „Resource-based View“	70
B.5.1. Kernaussagen des Kernkompetenzansatzes	70
B.5.1.1. Der Kernkompetenzansatz von PRAHALAD/HAMEL	71
B.5.1.2. Weiterentwicklungen und Erweiterungen der Kernkompetenzperspektive	78
B.5.2. Zum Verständnis des Kompetenzbegriffs – Terminologie	80
B.5.3. Charakteristische Merkmale von (Kern-)kompetenzen	86
B.6. Kritische Würdigung der Kernkompetenzperspektive im Kontext des strategischen Managements	92
B.6.1. Konzeptionelle Kritik am „Resource-based View“	92
B.6.1.1. Vorwurf der zirkulären Argumentation	92
B.6.1.2. Erklärung von Wettbewerbsvorteilen durch infiniten Regreß	93
B.6.1.3. Gestaltungsparadox des „Resource-based View“	95
B.6.2. Kritische Würdigung der Kernkompetenzperspektive	97
B.6.3. Synthese der Ansätze - Beitrag der Kernkompetenzperspektive zur Weiterentwicklung des strategischen Managements	103
B.6.3.1. Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen	103
B.6.3.2. Verhältnis von „Resource-based View“ und „Market-based View“	106
B.6.3.3. Erklärung der Entstehung von Renten	111
B.6.3.4. Wettbewerbsverständnis im Kernkompetenzansatz	116

B.7. Konzeptionelle Gesamtsicht - Entwurf eines Bezugsrahmens für das strategische Management von Kernkompetenzen	120
B.7.1. Resümee – Der Kernkompetenzansatz im Kontext des strategischen Managements	120
B.7.2. Bezugsrahmen für das strategische Management von Kernkompetenzen	122
C. Exkurs: Fallstudie Philips Electronics N.V.	129
C.1. Auswahl der Fallstudie und Vorgehensweise	129
C.2. Philips Electronics N.V. – Entwicklung der Telekommunikationsaktivitäten im Gesamtunternehmen	132
C.3. Geschäftsentwicklung der Philips Kommunikations Industrie AG während der Jahre 1991 bis 1996	135
C.3.1. Teilnahme am Amtsbau-Geschäft als Kernkompetenz der PKI AG	136
C.3.2. Unternehmenskrise der PKI AG durch Entwertung der Kernkompetenz Amtsbau	141
C.4. Kompetenzorientiertes Management bei Philips	149
C.4.1. Kompetenzaufbau im Philips-Konzern am Beispiel optischer Signalverarbeitung	149
C.4.2. Kompetenztransfer zur Entwicklung optischer Übertragungssysteme im Telekommunikationsbereich	153
C.4.3. Unzureichender Kompetenztransfer bei der Entwicklung und Herstellung von Philips Mobiltelefonen	167
D. Strategisches Management von Kernkompetenzen unter Unsicherheit und Dynamik	173
D.1. Anwendbarkeit des Kernkompetenzansatzes unter Unsicherheit und Dynamik	173
D.1.1. Anforderungen an ein strategisches Management von Kernkompetenzen	173
D.1.2. Berücksichtigung von Unsicherheit und Dynamik als inhärente Prämisse des Kernkompetenzansatzes	176
D.1.3. Anwendung einer dynamischen Betrachtungsweise im Kernkompetenzansatz	180
D.1.4. Kernkompetenzen als Instrument zur Flexibilisierung und Stabilisierung bei Dynamik	185
D.1.4.1. Kernkompetenzen als Instrument der Flexibilisierung	185
D.1.4.2. Stabilisierung durch Kernkompetenzen	191

D.1.5. Kernkompetenzen als Trägheitsmomente und "Core rigidities" – Notwendigkeit der Kompensation flexibilitäts- und innovationshemmender Eigenschaften	194
D.1.5.1. Kernkompetenzen als Commitment	195
D.1.5.2. Kernkompetenzen als Trägheitsmomente	200
D.1.5.3. Kernkompetenzen als innovationshemmende "Core rigidities"	203
D.1.5.4. Notwendigkeit der kritischen Hinterfragung von Kernkompetenzen	209
D.1.6. Resümee - Implikationen für das strategische Management von Kernkompetenzen	214
D.2. Gestaltungsempfehlungen zum Umgang mit Unsicherheit und Dynamik	217
D.2.1. Generische Strategien im Umgang mit Dynamik	218
D.2.2. Handeln unter dynamischen Umfeldbedingungen – Vorüberlegungen für das strategische Management unter Unsicherheit und Dynamik	228
D.2.3. Zwischenergebnis – Ziel-Mittel-Verhältnis von generischen Strategien und Spannungsfeldern im Umgang mit Dynamik	244
E. Synthese – Operationalisierung der Aufgabenstellungen kernkompetenzorientierten Managements unter Unsicherheit und Dynamik	249
E.1. Identifikation und Auswahl von Kernkompetenzen	249
E.1.1. Interne Analyse zur Identifikation vorhandener Kompetenzen	250
E.1.2. Externe Analyse zur Identifikation von Kompetenzlücken	254
E.1.3. Bewertung von Kompetenzen - Ableitung von Handlungsbedarf für den Kompetenzaufbau	255
E.1.3.1. Grundsätzliche Anmerkungen zu Entscheidungsprozessen bei Dynamik	255
E.1.3.2. Methoden zur Bewertung und Auswahl von Kompetenzen	259
E.2. Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen	262
E.2.1. Prozessuale Betrachtung - Management des Kompetenzaufbaus	262
E.2.1.1. Beschaffung von Ressourcen über Faktormärkte	264
E.2.1.2. Ressourcenaufbau mittels Unternehmenskooperationen und - akquisitionen	265
E.2.1.3. Eigenaufbau von Ressourcen und Kompetenzen	268
E.2.2. Inhaltliche Betrachtung des Kompetenzaufbaus – Umgang mit den aufgezeigten Spannungsfeldern	271
E.2.2.1. Kernkompetenzen als spezialisierte und zugleich vielseitige Konzernressourcen (Spannungsfelder 1 und 2)	271
E.2.2.2. Kernkompetenzen als lediglich begrenzt veränderbare Konzernressourcen (Spannungsfelder 3 und 4)	273

E.2.2.2.1. Differenzierung zwischen unterschiedlichen Ebenen des Wettbewerbs	274
E.2.2.2.2. Kompensation begrenzter Veränderbarkeit durch Vielseitigkeit	278
E.2.2.3. Kernkompetenzen als hochselektive Konzernressourcen (Spannungsfelder 5 und 6)	282
E.2.2.4. Resümee – Ansatzpunkte für den Umgang mit den aufgezeigten Spannungsfeldern	291
E.3. Transformation von Kernkompetenzen in Kern- und Endprodukte	292
E.3.1. Effektives Management des Innovationsprozesses	295
E.3.2. Bereitstellung benötigter komplementärer Kompetenzen	301
E.4. Bewahrung von Kernkompetenzen	311
E.4.1. Bewahrung durch Schutz bestehender Ressourcenpositionen	312
E.4.2. Bewahrung durch ständige Weiterentwicklung von Ressourcen	318
E.4.3. Bewahrung durch rechtzeitige Identifikation von Bedrohungen	320
E.5. Resümee – Operationalisierung der Teilaufgaben kernkompetenzorientierten Managements	321
F. Zusammenfassung und Ausblick	323
F.1. Operationalisierung kernkompetenzorientierten Managements	323
F.2. Ergebnisse der Fallstudien - Hypothesen für die weitere Forschung	326
F.3. Ausblick – Weiterentwicklungsbedarf eines strategischen Managements von Kernkompetenzen	333
Literaturverzeichnis	337

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zielsetzung und Erkenntnisinteresse der Arbeit im Überblick.....	7
Abbildung 2:	Das Theorie-Praxis-Verhältnis nach konstruktiver Auffassung LUEKENS	8
Abbildung 3:	Aufbau der vorliegenden Arbeit.....	17
Abbildung 4:	Der "Strategic Management Process"	23
Abbildung 5:	Entwicklung der Strategielehre im Überblick	24
Abbildung 6:	Das traditionelle Mason/Bain Industrial Organization Paradigma	30
Abbildung 7:	Das revidierte Industrial Organization Paradigma	31
Abbildung 8:	Charakteristische Merkmale des „Market-based View“	34
Abbildung 9:	Das neue 7S-Konzept zur Markterschütterung	38
Abbildung 10:	Kernaussagen D'AVENIS zur Erfolgsstrategie im Hyperwettbewerb.....	40
Abbildung 11:	Klassifikation von Ressourcen im „Resource-based View“	56
Abbildung 12:	Ökonomische Argumentation des „Resource-based View“	69
Abbildung 13:	Methoden des Ressourcen-Leverage	74
Abbildung 14:	Kernaussagen des Konzepts der Kernkompetenzen von PRAHALAD/HAMEL	78
Abbildung 15:	Erklärung der „ultimativen“ Quelle von Wettbewerbsvorteilen im erweiterten „Market-based View“	105
Abbildung 16:	Grundannahmen und Kernaussagen von „Market-based View“ und „Resource-based View“ im Vergleich	109
Abbildung 17:	konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Erklärungsansätze	120
Abbildung 18:	Bezugsrahmen für das Management von Kernkompetenzen	124
Abbildung 19:	Einordnung des Managements von Kernkompetenzen in den Kontext des strategischen Managementprozeß nach STEINMANN	214
Abbildung 20:	Beobachtbare generische Strategien im Umgang mit Dynamik.....	224
Abbildung 21:	Typologie unternehmerischer Spannungsfelder im Umgang mit Dynamik.....	230
Abbildung 22:	Ziel-Mittel-Verhältnis zwischen generischen Strategien und unternehmerischen Handlungsoptionen im Umgang mit Dynamik	245
Abbildung 23:	Umsetzung der beobachtbaren Strategien/Verhaltensmuster im Umgang mit Dynamik durch entsprechende Konfiguration der grundlegenden Handlungsalternativen.....	246

Abbildung 24: Strategie des flexiblen Commitments zur Überwindung begrenzter Veränderbarkeit von Unternehmensressourcen	278
Abbildung 25: Typologie alternativer Organisationsformen im Umgang mit Dynamik nach VOLBERDA.....	286
Abbildung 26: Ansatzpunkte für den Umgang mit den aufgezeigten unternehmerischen Spannungsfeldern im Kernkompetenzansatz.....	291
Abbildung 27: Transformation von Kernkompetenzen als Teilaufgabe kernkompetenzorientierten Managements	294
Abbildung 28: Potentielle Bedrohungen von Unternehmensressourcen und prinzipiell geeignete Verteidigungsstrategien.....	317
Abbildung 29: Idealtypische Abfolge der Aufgabenstellungen kernkompetenzorientierten Managements	322
Abbildung 30: Ansatzpunkte zur Operationalisierung eines kernkompetenzorientierten strategischen Managements unter Unsicherheit und Dynamik.....	325
Abbildung 31: Übersicht über anhand der Fallstudien ableitbare Hypothesen	333