

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Charakterisierung des Anlagenbaus .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Objektstruktur des Anlagenbaus .....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Anlagen als komplexe Systeme.....	3
2.1.2 Arten komplexer Anlagen .....	6
<b>2.2 Abgrenzung des Anlagenbaus.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Merkmale des Anlagenbaus .....	9
2.2.2 Begriff des Anlagenbaus .....	14
<b>2.3 Aktivitätsfelder des Anlagenbaus.....</b>	<b>15</b>
2.3.1 Anlagenbedarfsprüfung.....	16
2.3.2 Anlagenprojektierung .....	18
2.3.3 Anlagenbereitstellung.....	21
2.3.4 Anlagennutzung.....	22
2.3.5 Anlagenausmusterung .....	24
<b>2.4 Akteure im Anlagenbau .....</b>	<b>25</b>
2.4.1 Anlagenlieferanten .....	25
2.4.2 Anlagennachfrager .....	29
2.4.3 Regulatoren .....	29
<b>2.5 Wettbewerbstrends im Anlagenbau.....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 Resümee: Besondere Managementanforderungen im Anlagenbau.....</b>	<b>33</b>

<b>3. Theoretische Ansätze für das strategische Management von Unternehmen des Anlagenbaus .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Grundverständnis des strategischen Management.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Marktorientierter Managementansatz .....</b>	<b>38</b>
3.2.1 Industrieökonomik als theoretisches Fundament des marktorientierten Managementansatzes .....	38
3.2.2 Marktorientierter Managementansatz (nach Michael E. Porter) .....	41
3.2.2.1 Auswahl attraktiver Branchen .....	41
3.2.2.2 Erzielung verteidigungsfähiger Wettbewerbspositionen innerhalb von Branchen .....	43
3.2.2.3 Diversifikation und Internationalisierung innerhalb der Branchen und über die Grenzen der Branchen hinaus.....	46
3.2.3 Bewertung der Eignung des marktorientierten Managementansatz für den Anlagenbau .....	48
<b>3.3 Ressourcenorientierter Managementansatz.....</b>	<b>53</b>
3.3.1 Theoretische Grundlagen des ressourcenorientierten Managementansatzes .....	53
3.3.2 Argumentationslogik des ressourcenorientierten Managementansatzes .....	56
3.3.2.1 Begriff und Arten von Ressourcen .....	56
3.3.2.2 Überprüfung der strategischen Bedeutung von Ressourcen anhand ausgewählter Wesensmerkmale.....	61
3.3.2.3 Handhabung strategisch bedeutsamer Ressourcen .....	67
3.3.3 Bewertung der Eignung des ressourcenorientierten Managementansatzes für den Anlagenbau .....	72
<b>3.4 Kompetenzorientierter Managementansatz als Verbindung der Markt- und Ressourcenperspektive .....</b>	<b>75</b>
3.4.1 Grundzüge des kompetenzorientierten Managementansatzes.....	76
3.4.2 Unterschiedliche Ansätze des kompetenzorientierten Management .....	82
3.4.2.1 Kernkompetenz-Ansatz nach Hamel/Prahalad.....	82
3.4.2.2 Ausgewählte Weiterentwicklungen des kompetenzorientierten Managementansatzes .....	90
3.4.3 Überprüfung der Eignung vorgestellter kompetenzorientierter Managementansätze für den Anlagenbau .....	95

<b>3.5 Konkretisierung des kompetenzorientierten Managementansatzes für den Anlagenbau</b> .....	<b>98</b>
3.5.1 Begriffsverständnis von Kompetenzen .....	98
3.5.2 Kompetenzorientierter Managementansatz für den Anlagenbau .....	106
3.5.2.1 Unterscheidung der Arten von Kompetenzen .....	106
3.5.2.2 Strategische Bedeutung von Kompetenzen und Kernkompetenzen .....	110
3.5.2.3 Bezugsrahmen des kompetenzbasierten Unternehmenserfolgs.....	112
3.5.2.4 Strategische Handlungsmöglichkeiten durch Umsetzung des kompetenzorientierten Managementansatzes .....	115
3.5.3 Anwendbarkeit des kompetenzorientierten Managementansatzes für den Anlagenbau.....	118
<b>3.6 Resümee und weiteres Vorgehen</b> .....	<b>119</b>
<b>4. Empirische Untersuchung zu Kompetenzen und Kernkompetenzen im Anlagenbau</b> .....	<b>121</b>
<b>4.1 Forschungsdesign der empirischen Untersuchung</b> .....	<b>121</b>
4.1.1 Thesenpaket zur Evaluation von Kompetenzen und Kernkompetenzen im Anlagenbau.....	121
4.1.2 Methodik der empirischen Untersuchung .....	130
4.1.3 Auswahl und Struktur der untersuchten Unternehmen .....	134
<b>4.2 Analyse der Kernkompetenzen und Kompetenzen im Anlagenbau auf Basis der Untersuchung</b> .....	<b>138</b>
4.2.1 Statistische Intercluster- und Intracluster-Analyse der befragten Unternehmen....	138
4.2.1.1 Vorüberlegungen zur statistischen Analyse .....	139
4.2.1.2 Statistische Intercluster-Analyse .....	141
4.2.1.2.1 Clusterung der befragten Unternehmen auf Basis der Kompetenzen und Kernkompetenzen .....	141
4.2.1.2.2 Bewertung der Cluster hinsichtlich des wettbewerblichen Erfolgs .....	144
4.2.1.2.3 Grundsätzliche Unterschiede zwischen den Clustern auf Basis der besetzten Kompetenzfelder .....	146
4.2.1.3 Statistische Intracluster-Analyse .....	147
4.2.1.4 Wesentliche Erkenntnisse aus der statistischen Intercluster- und Intracluster-Analyse.....	156

4.2.2 Analyse von Kompetenzprofilen besonders erfolgreicher Unternehmen .....	159
4.2.2.1 'Dienstleistungsorientierte' Unternehmen (Gruppe 1) .....	159
4.2.2.1.1 Kompetenzprofile der Developer .....	161
4.2.2.1.2 Kompetenzprofile der Consulting Engineers .....	164
4.2.2.1.3 Kompetenzprofil des Systemintegrators .....	166
4.2.2.2 'Technologieorientierte' Unternehmen (Gruppe 2) .....	168
4.2.2.2.1 Kompetenzprofile der Spezialisten .....	169
4.2.2.2.2 Kompetenzprofil des Subkontraktors .....	174
4.2.2.3 Erkenntnisse aus der Analyse von Kompetenzprofilen besonders erfolgreicher Unternehmen .....	175
4.2.3 Detaillierte Analyse eines besonders erfolgreichen Unternehmens des deutschen Anlagenbaus .....	177
<b>4.3 Fazit der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>187</b>
<b>5. Kompetenz-Management für Unternehmen des Anlagenbaus .....</b>	<b>189</b>
<b>5.1 Überblick über das aufgabenorientierte Kompetenz-Management im   Anlagenbau .....</b>	<b>189</b>
<b>5.2 Phasenspezifische Aufgaben des branchenbezogenen Kompetenz-Management ...</b>	<b>192</b>
5.2.1 Identifikation von Kompetenzen .....	193
5.2.1.1 Diagnose wettbewerbsrelevanter Kompetenzen .....	195
5.2.1.2 Bestimmung von Marktprioritäten .....	198
5.2.1.3 Ableitung von Handlungsideen zum Kompetenz-Management .....	198
5.2.2 Entwicklung von Kompetenzen .....	201
5.2.2.1 Konzentration auf besonders wettbewerbsrelevante Kompetenzen .....	202
5.2.2.2 Stärkung von Kompetenzen .....	203
5.2.2.3 Innovation von 'branchenneuen' Kompetenzen .....	205
5.2.2.4 Förderung von Lernprozessen zur Entwicklung von Kompetenzen .....	205
5.2.2.5 Priorisierung der Entwicklungsmaßnahmen .....	209
5.2.3 Kombination von Kompetenzen .....	211
5.2.3.1 Verknüpfung komplementärer Kompetenzen zu Kernkompetenzen .....	211
5.2.3.2 Ergänzung von unterstützenden Kompetenzen .....	213
5.2.4 Nutzung und Pflege des Kompetenzgefüges .....	214
5.2.4.1 Intensivierung der Nutzung des Kompetenzgefüges .....	215
5.2.4.2 Schutz des Kompetenzgefüges .....	217

5.2.5 Anpassung des Kompetenzgefüges .....	218
5.2.5.1 Neuordnung des Kompetenzgefüges .....	220
5.2.5.2 Überwindung von Anpassungsbarrieren .....	223
5.2.6 Übertragung von Kernkompetenzen .....	225
5.2.6.1 Übertragung von Kernkompetenzen in andere Tätigkeitsfelder.....	227
5.2.6.2 Übertragung von Kernkompetenzen zur Gestaltung von neuen Tätigkeitsfeldern .....	229
<b>5.3 Phasenübergreifende Aufgaben des branchenbezogenen Kompetenz- Management .....</b>	<b>229</b>
5.3.1 Kulturbezogene Aufgaben.....	230
5.3.1.1 Generierung und Verfolgung einer strategischen Vision .....	230
5.3.1.2 Vorbildhaftes Führungsverhalten .....	231
5.3.1.3 Schaffung und Förderung einer Unternehmenskultur .....	232
5.3.2 Strukturbezogene Aufgaben.....	233
5.3.2.1 Externe Systemabgrenzung .....	233
5.3.2.2 Interne Systemstrukturierung .....	235
<b>5.4 Resümee des Kompetenz-Management im Anlagenbau .....</b>	<b>239</b>
<b>6. Zusammenfassung .....</b>	<b>241</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>251</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>261</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Gliederung der Arbeit.....	2
Abbildung 2: Konfiguration von Anlagen.....	4
Abbildung 3: Industriezweigspezifische Unterscheidung von Anlagenarten .....	8
Abbildung 4: Bedeutsame Merkmale des Anlagenbaus.....	10
Abbildung 5: Sachlogische Phasen des Prozeß ‘Anlagenbau’ .....	16
Abbildung 6: Typenbildung von Anlagelieferanten auf Basis der strategischen Positionierung im Wertschöpfungsprozeß .....	26
Abbildung 7: Gälweilerscher Wirkungskreislauf.....	37
Abbildung 8: Modell unterschiedlicher Renditeniveaus von Unternehmen und Branchen ...	42
Abbildung 9: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs .....	43
Abbildung 10: Unterscheidung strategisch besonders bedeutsamer Ressourcen .....	60
Abbildung 11: Wesensmerkmale strategisch besonders bedeutsamer Ressourcen.....	62
Abbildung 12: Empfehlungen zur Handhabung von Ressourcen im ressourcenorientierten Managementansatz.....	68
Abbildung 13: Ebenen des Wettbewerbs .....	84
Abbildung 14: Methoden der effizienten Ressourcennutzung .....	86
Abbildung 15: Zusammensetzung von Kernkompetenzen nach Krüger/Homp.....	92
Abbildung 16: Kompetenzsystematik nach Lado/Boyd/Wright .....	95
Abbildung 17: Dimensionen von Kompetenzen .....	104
Abbildung 18: Unterscheidung von Kompetenzen nach Fokus .....	108
Abbildung 19: Kompetenzgefüge aus Kompetenzen und Kernkompetenzen.....	111
Abbildung 20: Bezugsrahmen des kompetenzbasierten Unternehmenserfolgs .....	113
Abbildung 21: Kompetenzmanagement als Grundlage zur Nutzenoptimierung .....	117
Abbildung 22: Thesenpaket zur Evaluation von Kernkompetenzen im deutschen Anlagenbau.....	123
Abbildung 23: Struktur des Gesprächsleitfadens .....	133
Abbildung 24: Struktur der untersuchten Unternehmen im Anlagenbau .....	137
Abbildung 25: Klassifizierung der befragten Unternehmen auf Basis der besetzten Kompetenzfelder .....	142
Abbildung 26: Clusterstrukturen hinsichtlich Unternehmenstypus und Industriezugehörigkeit.....	143
Abbildung 27: Ordinalskala zur Einstufung des Erfolgs von befragten Unternehmen .....	145
Abbildung 28: Komposition und Erfolgsniveau der Cluster .....	146
Abbildung 29: Besetzte Kompetenzfelder der Unternehmen im Überblick .....	147
Abbildung 30: Besetzte Kompetenzfelder des Clusters 5 .....	149
Abbildung 31: Besetzte Kompetenzfelder des Clusters 3 .....	150

Abbildung 32: Besetzte Kompetenzfelder des Clusters 6 .....	152
Abbildung 33: Besetzte Kompetenzfelder des Clusters 4 .....	153
Abbildung 34: Besetzte Kompetenzfelder des Clusters 2 .....	154
Abbildung 35: Besetzte Kompetenzfelder des Clusters 1 .....	155
Abbildung 36: Kompetenzprofile erfolgreicher 'dienstleistungsorientierter' Unternehmen des deutschen Anlagenbaus (Gruppe 1) .....	160
Abbildung 37: Kompetenzprofil des Unternehmens U8 .....	161
Abbildung 38: Kompetenzprofil des Unternehmens U21 .....	164
Abbildung 39: Kompetenzprofil des Unternehmens U9 .....	165
Abbildung 40: Kompetenzprofil des Unternehmens U10 .....	167
Abbildung 41: Kompetenzprofile erfolgreicher 'technologieorientierter' Unternehmen im deutschen Anlagenbau (Gruppe 2) .....	169
Abbildung 42: Kompetenzprofil des Unternehmens U6 .....	172
Abbildung 43: Kompetenzprofil des Unternehmens U19 .....	173
Abbildung 44: Kompetenzprofil des Unternehmens U11 .....	175
Abbildung 45: Kompetenzprofil des Unternehmens U14 .....	180
Abbildung 46: Kompetenznetzwerk des Unternehmens U14 .....	181
Abbildung 47: Phasen des Kompetenz-Management.....	190
Abbildung 48: Übersicht über die phasenspezifischen Aufgaben des Kompetenzmanagements im Anlagenbau .....	193
Abbildung 49: Bedeutsame Aufgaben der Identifikation von Kompetenzen .....	194
Abbildung 50: Bedeutsame Analysefelder zur Identifikation wettbewerbsrelevanter Kompetenzen.....	195
Abbildung 51: Ableitung von Handlungsideen mit Hilfe des Kompetenzportfolios .....	200
Abbildung 52: Bedeutsame Aufgaben der Entwicklung von Kompetenzen.....	201
Abbildung 53: Ansatzpunkte zur Förderung von Lernprozessen im Anlagenbau .....	206
Abbildung 54: Bedeutsame Aufgaben der Kombination von Kompetenzen zu Kernkompetenzen.....	211
Abbildung 55: Bedeutsame Aufgaben der Nutzung und Pflege des Kompetenzgefüges .....	215
Abbildung 56: Bedeutsame Aufgaben der Anpassung des Kompetenzgefüges .....	219
Abbildung 57: Anpassung des Kompetenzprofils am Beispiel des Unternehmens U14 .....	222
Abbildung 58: Bedeutsame Aufgaben der Übertragung von Kernkompetenzen .....	227
Abbildung 59: Darstellung einer kompetenzorientierten Unternehmensstruktur am Beispiel eines Anlagenbau-Unternehmens der Kraftwerksindustrie .....	237

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Unterscheidung von Teilanlagen nach Gewerken.....	5
Tabelle 2:	Gruppierungsmöglichkeiten für Anlagenarten.....	7
Tabelle 3:	Spezifische Risiken des Anlagenbaus .....	14
Tabelle 4:	Bedeutsame Aktivitäten der Anlagenbedarfsprüfung .....	17
Tabelle 5:	Bedeutsame Aktivitäten der Anlagenprojektierung .....	19
Tabelle 6:	Bedeutsame Aktivitäten der Anlagenbereitstellung.....	21
Tabelle 7:	Bedeutsame Aktivitäten der Anlagennutzung.....	23
Tabelle 8:	Bedeutsame Aktivitäten der Anlagenausmusterung .....	24
Tabelle 9:	Wesentliche Parameter des industrieökonomischen Paradigmas.....	39
Tabelle 10:	Ausgewählte Abgrenzungsmöglichkeiten von Ressourcenarten in der Literatur .....	58
Tabelle 11:	Auswirkungen unterschiedlicher Ressourcenarten auf Diversifikations- und Internationalisierungsentscheidungen .....	71
Tabelle 12:	Ausgewählte Definitionen von Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen.....	79
Tabelle 13:	Vergleich der Grundlegungen von markt- und kompetenzorientiertem Managementansatz .....	80
Tabelle 14:	Arten von Kompetenzen.....	107
Tabelle 15:	Ordnung von Kompetenzen .....	108