

Reihe: Planung, Organisation und Unternehmensführung · Band 64

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski, Köln, Prof. Dr. Winfried Matthes, Wuppertal, Prof. Dr. Udo Winand, Kassel, und Prof. Dr. Joachim Griese, Bern

Dr. Martin Müser

Ressourcenorientierte Unternehmensführung

Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jürgen Berthel, Siegen

Technische Universität Darmstadt

Fachbereich 1

Betriebswirtschaftliche Bibliothek

Inventar-Nr.: 51.396.....

Abstell-Nr.: A12/3236.....

00294751.....



JOSEF EUL VERLAG

Lohmar · Köln

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	7
1.3 Aufbau der Arbeit	8
2 Begriffliche Abgrenzungen	12
2.1 Strategisches Management	12
2.2 Ressourcen	17
2.2.1 Begriff	17
2.2.2 Inhalte von Ressourcen	22
2.3 Prozesse	24
3 Der Ressourcenansatz	27
3.1 Grundannahme des Ressourcenansatzes	27
3.2 Der Industrial Organization Ansatz als Ausgangspunkt für Überlegungen zur Ressourcensichtweise	35
3.2.1 Strategien im Industrial Organization Ansatz	35
3.2.2 Kritik am Industrial Organization Ansatz aus Sicht des 'Resource-Based View'	38
3.3 Konzept der Erfolgspotentialgenerierung von Ressourcen	52
3.4 Fähigkeiten und Kompetenzen	55
3.5 Kernkompetenzen	59
3.5.1 Determinanten der Strategischen Relevanz	61
3.5.1.1 Externe Nutzenstiftung	61
3.5.1.2 Nachhaltigkeit	62
3.5.1.2.1 Nicht-Transferierbarkeit (Unternehmensspezifität)	63
3.5.1.2.2 Nicht-Imitierbarkeit (Idiosynkratie)	64
3.5.1.2.2.1 Historizität	65
3.5.1.2.2.2 Tacitness	67
3.5.1.2.2.3 Soziale Komplexität	69
3.5.1.2.3 Nicht-Substituierbarkeit	69

3.5.2	Inhalte von Kernkompetenzen	72
3.5.3	Wettbewerbsvorteile im Ressourcenansatz	76
3.6	Prozeß der Kompetenzakkumulation	84
3.6.1	Organisationale Fähigkeiten	89
3.6.2	Organisationales Lernen als zentrale Steuerungsgröße im Akkumulationsprozeß	99
3.6.2.1	Auslöser von kompetenzakkumulierenden Lernprozessen	107
3.6.2.2	Routinen im Lernprozeß	115
4	Produkt/marktbezogene Betrachtung einer kompetenzorientierten Strukturierung	118
4.1	Leistungsketten als zentrale Bezugsgröße	119
4.2	Betrachtungsebenen der Integration von Aktivitäten	125
4.3	Determinanten des Entscheidungsfeldes der Integration	134
4.3.1	Interne Komponenten des Ressourcenfits	136
4.3.1.1	Wissensdiffusion	137
4.3.1.2	Transferierbarkeit idiosynkratischer Ressourcen	139
4.3.1.3	Skalenerträge	141
4.3.1.4	Phase im Produktlebenszyklus	143
4.3.1.5	Produktdifferenzierung	144
4.3.2	Exogene Einflußfaktoren: Anpassungsoptionen auf An- forderungen der Marktsituation	145
4.3.2.1	Ungewißheit bzgl. der Reaktionen von Markt- teilnehmern	149
4.3.2.2	Kundenbedürfnisse	151
4.3.2.3	Verhandlungsmacht im Verhältnis zu Zuliefe- rern und Abnehmern	152
4.3.2.4	Isolierungsmechanismen	154
4.3.2.5	Konkurrenzsituation	155
4.3.2.6	Prognoseunsicherheit	157
4.3.3	Zurechnung der Wertschöpfung: Effizienz	158
4.3.3.1	Meßprobleme einzelner Leistungsbeiträge	159
4.3.3.2	Free Rider Problem	161
4.3.3.3	Overheadkosten	163
4.4	Dimensionen der Prozeßgestaltung	164

5	Maßnahmen zur Förderung organisationalen Lernens	173
5.1	Gestaltungsprinzipien akkumulationsförderlicher Organisationsstrukturen	175
5.1.1	Selbstorganisation	177
5.1.2	Prozeßgestaltung	183
5.2	Kultureller Bezugsrahmen des organisationalen Lernens	191
5.2.1	Werte und Normen	192
5.2.2	Personenbezogene Entwicklungsmaßnahmen zur Förderung organisationalen Lernens	200
6	Bausteine eines ressourcenorientierten strategischen Handlungskonzeptes	205
6.1	Strategische Analyse: Standortbestimmung	208
6.1.1	Erhebung der Fähigkeiten	210
6.1.2	Identifikation der Kompetenzen	212
6.1.2.1	Skill-Cluster Analyse	213
6.1.2.2	Einschätzung der technischen Ausrichtung	214
6.1.3	Strategischer Vergleich	219
6.1.3.1	Wertkettenanalyse	220
6.1.3.2	Analyse der Wettbewerbsposition	222
6.1.3.3	Portfolio-Analyse	225
6.1.3.4	Analyse der Produktkonfiguration	228
6.1.3.5	Spezifitätenmatrix	229
6.1.3.6	Kompetenzenmatrix	233
6.2	Strategieformulierung	235
6.2.1	Erhebung des Kompetenzbedarfs	235
6.2.1.1	Wettbewerbsvorteilsmatrix	235
6.2.1.2	Festlegung des innerbetrieblichen Leistungsumfangs	237
6.2.2	Besonderheiten verflochtener Prozesse	238
6.2.3	Berücksichtigung finanzieller Restriktionen	241
6.3	Strategiebewertung	243

7 Resümee und Ausblick	249
Anhang	252
Literaturverzeichnis	263