

Jörg Rockenhäuser

Digitale Konvergenz und Kompetenzen- management

Mit einem Geleitwort

von Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Hans Engelhardt

| |
|---|
| Technische Universität Darmstadt |
| Fachbereich 1 |
| Betriebswirtschaftliche Bibliothek |
| Inventar-Nr.: 52.919 |
| Abstell-Nr.: A 12 / 3493 |
| |
| |
| |
| 00338042 |

Deutscher UniversitätsVerlag

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | XIII |
| Tabellenverzeichnis | XVII |
| Abkürzungsverzeichnis | XIX |
| 1. Zunehmende digitale Konvergenz in den Informations- und Kommunikationsindustrien | 1 |
| 1.1 Zunehmende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien | 1 |
| 1.2 Herausforderungen in einer digitalen und vernetzten Welt | 7 |
| 1.3 Zielsetzung, Aufbau und Grundlagen der Arbeit | 9 |
| 2. Die digitale Konvergenz verändert den strategischen Handlungsraum | 13 |
| 2.1. Definition und Charakteristika der Digitalen Konvergenz | 13 |
| 2.2. Konvergenztreiber und deren Implikationen auf den strategischen Handlungsraum | 19 |
| 2.2.1. Digitalisierung und Vernetzung als wesentliche Technologietreiber | 20 |
| 2.2.1.1. Vorteile der digitalen Technologien | 21 |
| 2.2.1.2. Moore´s Law: Leistungssteigerungen in den Mikroprozessor- und Speichertechnologien | 22 |
| 2.2.1.3. Metcalfe´s Law: Leistungssteigerung in den Kommunikationstechnologien | 25 |
| 2.2.1.4. Zwischenfazit | 27 |
| 2.2.2. Deregulierung | 29 |
| 2.2.3. Consumerization und Personalisierung | 32 |
| 2.2.4. Kreatives Unternehmertum | 36 |
| 2.3. Konvergenzbarrieren | 40 |
| 2.4. Ausprägungsformen der digitalen Konvergenz | 42 |
| 2.5. Das Internet als Rückrat der digitalen Wirtschaft | 45 |
| 2.5.1. Das Internet als dominierendes Beispiel eines konvergierenden Mediums | 45 |
| 2.5.2. Die Entwicklung des Internet | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.3. Das Internet als globale und digitale Kommunikationsinfrastruktur | 48 |
| 2.5.4. Das Internet als bedeutender Wirtschaftsfaktor | 52 |
| 2.5.5. Problemfelder und Handlungsbedarf im Internet | 55 |
| 2.5.6. Zwischenfazit | 57 |
| 2.6. Zusammenfassende Darstellung der Auswirkungen der digitalen Konvergenz auf den strategischen Handlungsraum | 58 |
| | |
| 3. Auswirkungen der digitalen Konvergenz auf den Wertschöpfungsprozeß der IuK-Industrien | 63 |
| 3.1. Die Konvergenz-Wertschöpfungskette als Erklärungsrahmen für die Veränderungen in den IuK-Industrien | 63 |
| 3.1.1. Bereiche der Konvergenz-Wertschöpfungskette in den IuK-Industrien | 64 |
| 3.1.2. Neue Rahmenbedingungen durch interdependente, horizontale Industriebereiche | 67 |
| 3.2. Verlauf des Konvergenzprozesses | 69 |
| 3.2.1. Entwicklung des Konvergenzprozesses in den IuK-Industrien | 69 |
| 3.2.2. Phasen und Timing des Konvergenzprozesses | 70 |
| 3.2.3. Ausstrahlung der digitalen Konvergenz auf andere Industrien | 74 |
| 3.3. Die Computer- und Unterhaltungselektronikindustrien als Beispiele konvergierender Industrien | 76 |
| 3.3.1. Besondere Bedeutung der Computer- und Unterhaltungselektronikindustrien im Konvergenzprozeß | 76 |
| 3.3.2. Ausgangssituation und Konvergenzeinflüsse in der Computerindustrie | 77 |
| 3.3.3. Ausgangssituation und Konvergenzeinflüsse in der Unterhaltungselektronikindustrie | 81 |
| 3.3.4. Zwischenfazit | 85 |
| 3.4. Microsoft als Beispiel für eine proaktive Konvergenzstrategie | 86 |
| 3.5. Zusammenfassende Darstellung der veränderten Anforderungen in der Computer- und Unterhaltungselektronikindustrie angesichts der digitalen Konvergenz | 90 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Wertorientiertes Management von Kompetenzen-Gaps als Basis einer ressourcenorientierten Konvergenzstrategie in den IuK-Industrien | 93 |
| 4.1. Ressourcenorientierte Forschungsansätze im strategischen Management als Ausgangspunkt einer Konvergenzstrategie | 94 |
| 4.1.1. Industrial Organization und Resource-Based-View als konkurrierende Ansätze im Strategischen Management | 94 |
| 4.1.1.1. Der Industrial Organization Ansatz | 94 |
| 4.1.1.2. Der Resource-Based-View | 96 |
| 4.1.1.3. Einbindung des Resource-Based-View in einen integrierten Ansatz | 98 |
| 4.1.1.4. Besondere Bedeutung des Resource-Based-View für Unternehmen im konvergierenden Umfeld | 101 |
| 4.1.2. Schaffung einer terminologischen Basis: Abgrenzung von Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen | 104 |
| 4.1.2.1. Tangible und intangible Ressourcen | 104 |
| 4.1.2.2. Prozessualer Charakter der Kompetenzen | 107 |
| 4.1.2.3. Kernkompetenzen als Basis für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen | 109 |
| 4.2. Wertorientiertes Kompetenzenmanagement als Metakompetenz | 112 |
| 4.2.1. Anforderungen an ein wertorientiertes Kompetenzenmanagement im konvergierendem Umfeld | 114 |
| 4.2.2. Integration der Zeitachse durch das Management von Kompetenzen-Lebenszyklen | 117 |
| 4.3. Module des wertorientierten Kompetenzenmanagements im konvergierenden Umfeld | 121 |
| 4.3.1. Bestimmung der relativen Kompetenzen-Istpositionierung | 122 |
| 4.3.1.1. Identifikation der unternehmerischen Kernkompetenzen | 122 |
| 4.3.1.2. Bewertung und Positionierung der Kompetenzen und Kernkompetenzen | 126 |
| 4.3.2. Analyse der konvergenzbedingten marktseitigen Veränderungen | 130 |
| 4.3.2.1. Konvergenzbedingte Veränderung der Kundenanforderungen | 130 |
| 4.3.2.2. Methoden zur Antizipation zukünftiger Kundenbedürfnisse | 131 |
| 4.3.2.3. Evaluierung neuer Marktopportunitäten | 133 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.3. Analyse der konvergenzinduzierten ressourcenseitigen Veränderungen | 136 |
| 4.3.3.1. Auswahl eines geeigneten Analyserahmens zur Identifikation konvergenzinduzierter Veränderungen | 136 |
| 4.3.3.2. Analyse der konvergenzinduzierten Auswirkungen auf die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse aus Sicht der Computer- und Unterhaltungselektronikindustrie. | 137 |
| 4.3.3.2.1. Forschung und Entwicklung <i>Case: Neuausrichtung der Produktentwicklung im Consumer Electronics Bereich von Philips</i> | 138 |
| 4.3.3.2.2. Beschaffung und Fertigung <i>Case: National Semiconductor's System-on-the-chip Strategie</i> | 142 |
| 4.3.3.2.3. Distribution | 145 |
| 4.3.3.2.4. Marketing, Verkauf und Kundenservice <i>Case: Dell Computer</i> | 148 |
| 4.3.3.3. Treiber der Veränderungen: Operationalisierung der Konvergenzauswirkungen | 151 |
| 4.3.4. Ermittlung und Quantifizierung der Kompetenzen-Gaps für die potentiell wertschaffenden Alternativen | 152 |
| 4.3.4.1. Ermittlung der absoluten und relativen Kompetenzen-Gaps in den bestehenden Geschäftsfeldern | 154 |
| 4.3.4.2. Zusätzliche Anforderungen bei der Ermittlung von Kompetenzen-Gaps in potentiellen neuen Geschäftsfeldern | 157 |
| 4.3.4.3. Bestimmung und Quantifizierung des kompetenzen- spezifischen Anpassungsbedarfs | 158 |
| 4.3.5. Interne vs. externe Optionen des Kompetenzaufbaus. | 161 |
| 4.3.5.1. Interne Optionen des Kompetenzaufbaus | 162 |
| 4.3.5.2. Externe Optionen des Kompetenzaufbaus | 163 |
| 4.3.6. Wertgetriebene Auswahl der Handlungsoptionen | 166 |
| | |
| 5. Zusammenfassung und Ausblick | 171 |
| Anhang: Verzeichnis der Gesprächspartner | 177 |
| Literaturverzeichnis | 181 |