Michael Thiele

Kernkompetenz- orientierte Unternehmensstrukturen

Ansätze zur Neugestaltung von
Geschäftsbereichsorganisationen

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Stephan Zelewski

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Thiele, Michael:

Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen : Ansätze zur
Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen / Michael Thiele.

Mit einem Geleitw. von Stephan Zelewski.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1997

(Gabler Edition Wissenschaft : Information – Organisation – Produktion)

Zugl.: Leipzig, Univ., Diss., 1996

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1997

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1997

Lektorat: Ute Wrasmann

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-6442-5

ISBN 978-3-663-08627-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08627-7

Geleitwort

Der Autor befaßt sich mit einer Thematik, die sich seit wenigen Jahren einer intensiven betriebswirtschaftlichen Diskussion erfreut: der kernkompetenz- oder ressourcenorientierten Unternehmensführung ("Ressource-based View") und ihrem Verhältnis zur etablierten wettbewerbsanalytischen Ausrichtung des strategischen Managements ("Market-based View"). Der Autor stellt den Ressource-based View und seine Auswirkungen auf eine entsprechend ressourcenorientierte Gestaltung der Organisationsstruktur von Unternehmen in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen.

Anhand der drei Merkmale Unternehmensspezifität (das wiederum in die drei Submerkmale der Immobilität, der Nicht-Imitierbarkeit und der Nicht-Substituierbarkeit ausdifferenziert wird), Dauerhaftigkeit und Nutzenstiftung veranschaulicht der Autor in leicht verständlicher Form, wie Ressourcen beschaffen sein müssen, um sich als Quelle von strategischen Wettbewerbsvorteilen zu empfehlen. Aus dieser Basis wird das Konzept der Kernkompetenzen hergeleitet. Sie gehen aus der Kombination der vorgenannten Ressourcen mit weiteren besonderen Fähigkeiten zu unternehmerischen Kompetenzen hervor, wenn als weitere charakteristische Merkmale die strategische Relevanz in mehreren Märkten, ein hohes Diversifikations- und Innovationspotential sowie eine große Bedeutung für das langfristige Überleben des Unternehmens erfüllt sind.

In einem umfangreichen Exkurs befaßt sich der Autor mit der Identifizierung, der Bewertung vorhandener und dem Aufbau neuer Kernkompetenzen. Er entwickelt für das Management von Kernkompetenzen instrumentelle Hilfestellungen, die sich an Portfolio-Techniken des Market-based Views anlehnen, aber aus ressourcenorientierter Sicht in der einschlägigen Literatur noch nicht oder erst in vagen Ansätzen existieren. Ausführungen zu Fortentwicklungen des Konzepts der Kernkompetenzen, die sich mit "Dynamic" und "Organizational Capabilities" befassen, runden die wohlgelungene Einführung in das Denkgebäude des Ressource-based Views ab.

Den Kern der vorliegenden Dissertation bildet das Anliegen des Autors aufzuzeigen, wie sich der Ressource-based View in konkrete Gestaltungsempfehlungen für Geschäftsbereichsorganisationen umsetzen läßt. Dabei untersucht er ein breites Spektrum organisatorischer Varianten, die über unterschiedliche Konzernstrukturen bis hin zu strategischen Allianzen und Netzwerkorganisationen reichen. Besonders bemerkenswert erscheinen seine

Ausführungen zu sekundären Organisationsstrukturen. Im Brennpunkt stehen strategische Kompetenzeinheiten, die als Fortentwicklung der "gewöhnlichen" strategischen Geschäftseinheiten entfaltet werden. Darüber hinaus finden auch Organisationsformen wie Centers of Competence, Cluster-Organisationen und kernkompetenzorientierte Unternehmensnetzwerke Beachtung. Die Gestaltungsempfehlungen werden in eine systematische Bewertung der zuvor beschriebenen alternativen Organisationsformen eingebettet. Zu diesem Zweck wird ein umfangreicher Katalog von Bewertungsgrundsätzen aufgestellt, die sich an den früher aufgezeigten Merkmalen von wettbewerbsrelevanten Ressourcen und daraus hergeleiteten Kernkompetenzen orientieren.

Schließlich untersucht der Autor in einer Fallstudie, wie die zunächst abstrakt anmutenden Vorstellungen des Ressource-based Views in einem konkreten Betrieb, der Böblingen Computer Manufacturing Operation von Hewlett-Packard, tatsächlich realisiert wurden. Diese Fallstudie unterstreicht die praktische Relevanz der Überlegungen, die der Autor zuvor zu einer kernkompetenzorientierten Neuausrichtung der Unternehmensorganisation entwickelt hat.

Dem Autor ist es auf überzeugende Weise gelungen, durch eigenständige gedankliche Analyse das Konzept des Ressource-based Views zu *präzisieren* (z.B. hinsichtlich des wechselseitigen Verhältnisses der Merkmale, die Ressourcen als Quellen von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen auszeichnen), *fortzuentwickeln* (vor allem innerhalb seines Exkurses zum Management von Kernkompetenzen) und hinsichtlich seiner Umsetzung in verschiedenen organisatorischen Gestaltungsalternativen zu *bewerten*. Daher ist seinem Werk eine sowohl rasche als auch weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis zu wünschen.

Stephan Zelewski

Vorwort

In der Regel verfügt jedes Unternehmen über ein in seiner Konfiguration einzigartiges Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten. Diese Asymmetrie in der Verteilung stellt eine der Quellen für die Erzielung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen und damit einer dauerhaften Rente dar. Die systematische Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die Schaffung, Erhaltung und Vermehrung dieser aus den internen Gegebenheiten resultierenden Wettbewerbsvorteile stellt das Kernelement des Konzeptes einer ressourcenorientierten Unternehmensführung dar, welches sich als Ergänzung bisheriger marktorientierter Strategiekonzepte versteht. Ist ein Unternehmen in der Lage, seine Kernkompetenzen klar zu identifizieren, so kann es durch eine fokussierte strategische Ausrichtung in Verbindung mit Bündelungs- und Leverageeffekten Effizienzsteigerungen und einen erhöhten Kundennutzen in seinen Produkten und Leistungen realisieren. Aufgrund der direkten gegenseitigen Beeinflussung von Unternehmensstruktur und -strategie ist daher eine Organisationsstruktur zu schaffen, die den erweiterten Gesichtskreis dieser kompetenzenorientierten Denkweise entsprechend unterstützt.

Waren herkömmliche Organisationen, bedingt durch die in den letzten Jahrzehnten vorherrschende eher marktorientierte Sichtweise, überwiegend nach Produkten, Märkten oder Kundengruppen strukturiert, so führt die strategische Ausrichtung an den Kernkompetenzen des Unternehmens zu neuen Möglichkeiten des organisatorischen Aufbaus. Neben einer direkten Neugestaltung der Geschäftsbereiche zählen hierzu die Definition strategischer Kompetenzeinheiten als sekundäre Organisationsform sowie die Einrichtung von Centers of Competence ebenso wie der Aufbau kompetenzorientierter Unternehmensnetzwerke. Die unterschiedlichen Möglichkeiten werden in der Dissertation detailliert ausgearbeitet und einer umfassenden Bewertung unterzogen, wobei gerade auch unter Aspekten der Implementierbarkeit eine eindeutige Tendenz in Richtung der Netzwerkorganisation geht.

Die Resource-based View liefert damit, nicht zuletzt da sie Elemente der Argumentationen zahlreicher anderer Ansätze in sich vereint, einen weiteren Erklärungsansatz für die ökonomische Vorteilhaftigkeit globaler Netze aus strategischen Allianzen und Kooperationsbeziehungen mit unterschiedlichen Partnern. Auch Outsourcing-Entscheidungen erhalten somit über den ressourcenorientierten Ansatz eine neue Bedeutung im Rahmen einer ganzheitlichen Prozeßgestaltung.

Entstanden ist die Arbeit während meiner Tätigkeit als freier Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart sowie während eines Forschungsaufenthaltes im Frühjahr 1995 an der Harvard University Graduate School of Business Administration in Boston (MA).

Beigetragen zum Gelingen der Arbeit haben vor allem mein Doktorvater und akademischer Lehrer, Herr Prof. Dr. Klaus Tragsdorf (Universität Leipzig), sowie Herr Prof. David J. Collis (Harvard University), der mich während meines Aufenthaltes in Boston maßgeblich förderte und unterstützte. Ferner möchte ich mich ganz herzlich bedanken bei den Herren Prof. Dr. Stephan Zelewski (Universität Leipzig) und Univ. Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. Dr. h. c. Hans-Jörg Bullinger (Universität Stuttgart), die das Zweit- und Drittgutachten für meine Arbeit übernommen haben. Weiterer Dank gebührt den Damen Prof. Dr. Dorothy Leonard-Barton und Prof. Dr. Cynthia A. Montgomery sowie den Herren Prof. Dr. Robert H. Hayes und Prof. Dr. Michael E. Porter (alle vier Harvard University) sowie Herrn Prof. Dr. Birger Wernerfelt (MIT), die mir insbesondere während meines USA-Aufenthaltes zahlreiche Arbeitspapiere zur Verfügung gestellt haben und mir jederzeit auch mit Rat und Tat zur Seite standen. Ganz besonderer Dank geht auch an meine Kollegen, allen voran Herrn Dipl.-Kfm. Marc Rüger sowie Herrn Dipl.-Ing. Alexander Stanke, die mich des öfteren arbeitsmäßig entlastet haben, wenn ich wieder einmal voll am Schreiben war.

Für das Korrekturlesen der Arbeit und zahlreiche Diskussionsbeiträge bedanke ich mich ferner bei meiner Kollegin am Institut, Frau Dipl.-Kffr. Sonja Trunzer, sowie bei meiner Freundin, Frau Sandra Richter - der ich im übrigen auch für die viele Geduld während der Abende und Wochenenden, die ich am Computer zugebracht habe, danken möchte, - sowie last but not least auch bei meinen Eltern, die mich über das Korrekturlesen hinaus auch mit zahlreichen warmen Mahlzeiten über Wasser gehalten haben.

Michael Thiele

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XV
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XVII
I Einführung in die Problemstellung	1
1 Ausgangssituation - Der Wettbewerb im Wandel	1
2 Problemstellung	3
3 Aufbau der Arbeit	7
II Der ressourcenorientierte Ansatz im Kontext der strategischen Unternehmensführung	12
1 Entwicklung und Probleme der strategischen Unternehmensführung	12
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-Analysemethoden	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
2 Die Resource-based View of Strategy	35
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 Geschäftsbereichsorganisation	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 Geschäftsbereichsstrukturen	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

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABB	Asea Brown Boveri
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
BCG	Boston Consulting Group
BCMO	Böblingen Computer Manufacturing Operation
Bd.	Band
BPE	British Petroleum Engineering
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CA	California
CPO	Computer Products Operation
CSO	Computer Systems Operation
d. h.	das heißt
DCF	Discounted Cash Flow
Diss.	Dissertation
Distr.	Distribution
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
FMO	French Manufacturing Operation
FORAM	Forschungsstelle für Angewandtes Marketing
GB	Geschäftsbereich
Habil.	Habilitationsschrift
HGB	Handelsgesetzbuch
HP	Hewlett-Packard
HQ	Headquarter
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
IAO	Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

IL	Illinois
incl.	inklusive
IT	Informations-Technologie
KSF	Key Success Factors
LGI	Logistics Group International
MA	Massachusetts
MC ²	Measurement, Computing, Communications
Mfg.	Manufacturing
Mrd.	Milliarden
NFZ	Nutzfahrzeug
NJ	New Jersey
No.	Number
PC	Personal Computer
PCA	Printed Circuit Assembly
PKW	Personenkraftwagen
R&D	Research & Development
ROI	Return on Investment
S.	Seite
s. o.	siehe oben
Sp.	Spalte
SBU	Strategic Business Unit
SEP	Strategische Erfolgsposition
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SKE	Strategische Kompetenzeinheit
SKF	Strategisches Kompetenzfeld
u.	und
u. a.	und andere
Univ.	Universität
U. S.	United States
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WWW	World-Wide Web
z. B.	zum Beispiel
zugl.	zugleich

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