

# Inhalt

## Abbildungsverzeichnis

XIV

<b>1 Wissensbasierte Unternehmungsentwicklung: Herausforderung für die Unternehmungsführung</b>	<b>1</b>
1.1 Unternehmungsentwicklung und Wissen als Herausforderungen für das Management	1
1.2 Wissensbasierte Unternehmungsentwicklung als Forschungsobjekt: Zur Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit im Überblick	7
<b>2 Begriff der Unternehmungsentwicklung und Möglichkeiten ihres Managements</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Auffächerung der Unternehmungsentwicklung: Die Inhalts- und die     Prozeßdimension</b>	<b>12</b>
2.1.1 Heterogene Begriffsauffassungen in der Literatur	12
2.1.2 Inhaltlich-objektbezogene Dimension: Das „Was“ der Entwicklung	15
2.1.2.1 Die Unternehmung im Spannungsfeld der Anforderungen ihrer Anspruchsgruppen	15
2.1.2.2 Die Unternehmung aus einer potentialorientierten Perspektive	18
2.1.3 Prozeßdimension: Das „Wie“ der Entwicklung	23
<b>2.2 Zentrale Ansatzgruppen zur Erklärung der     Unternehmungsentwicklung</b>	<b>27</b>
2.2.1 Zur Auswahl der betrachteten Ansatzgruppen	27
2.2.2 Erklärung durch exogene Faktoren: Die evolutionstheoretische Schule	28
2.2.2.1 Unternehmungsentwicklung durch Variation, Selektion und Retention	28
2.2.2.2 Beurteilung der evolutionstheoretischen Schule	32
2.2.3 Erklärung durch endogene Faktoren: Phasenkonzepte der Unternehmungsentwicklung	35
2.2.3.1 Darstellung der Grundlagen von Lebenszyklus- und Krisenmodellen	35
2.2.3.2 Beurteilung der Phasenkonzepte	39
2.2.4 Unternehmungsentwicklung durch exogene und endogene Faktoren: Adaptionmodelle	41
2.2.4.1 Grundidee der Adaption und das Modell strategischer Wahl	41



2.2.4.2	Beurteilung der Aussagekraft der Adaptionenmodelle	45
2.2.5	Überblick über die Aussagen der dargestellten Erklärungsansätze zur Unternehmensentwicklung	48
<b>2.3</b>	<b>Gestaltungspotentiale für ein Management der Unternehmensentwicklung</b>	<b>50</b>
2.3.1	Handlungen der Unternehmung als Ansatzpunkte eines Managements der Unternehmensentwicklung	50
2.3.2	Ein handlungsorientiertes Modell der Unternehmensentwicklung	53
2.3.3	Eine Typologie der Unternehmensentwicklung	55
<b>2.4</b>	<b>Synopse: Beurteilung der theoretischen Beiträge zum Management der Unternehmensentwicklung</b>	<b>57</b>
<b>3</b>	<b>Wissen in der Unternehmung sowie Möglichkeiten eines Wissensmanagements</b>	<b>60</b>
<b>3.1</b>	<b>Die Bedeutung des Wissens für die Unternehmensführung</b>	<b>60</b>
3.1.1	Wissen im Management - Mode oder nachhaltiger Trend?	60
3.1.2	Der Trend zur Wissensgesellschaft und zur Wissensökonomie	62
3.1.3	Wurzeln einer theoretischen Auseinandersetzung mit dem Wissen - Zur „Multiparadigmatik“ des Forschungsfeldes	64
<b>3.2</b>	<b>Auseinandersetzung mit dem Begriff Wissen</b>	<b>66</b>
3.2.1	Die Suche nach einer geeigneten Epistemologie: Die theoretische Basis des Wissens	66
3.2.1.1	Objektives Wissen als Merkmal einer „kognitivistischen Epistemologie“	66
3.2.1.2	Sozial konstruiertes Wissen als Merkmal einer „konstruktivistischen Epistemologie“	68
3.2.1.3	Vergleichende Charakterisierung der dargestellten Grundpositionen zum Wissen	72
3.2.2	Zentrale Dimensionen des Wissens	75
3.2.2.1	Definition des Wissensbegriffs - Zur semantischen Perspektive des Wissens	75
3.2.2.2	Dimensionen einer formalen Perspektive des Wissens	77
3.2.2.3	Dimensionen einer inhaltlichen Perspektive des Wissens	80
3.2.3	Wissen in sozialen Systemen - Merkmale wissensbasierter Unternehmungen	82
3.2.3.1	Zur theoretischen Bedeutung: Wissen als Handlungsgrundlage	82
3.2.3.2	Individuelle und organisationale Handlungsebene	85
3.2.3.3	Von der wissensintensiven zur wissensbasierten Unternehmung: Wissen als soziales Phänomen	88

<b>3.3 Gestaltung und Steuerung wissensbezogener Aktivitäten durch Wissensmanagement</b>	<b>92</b>
3.3.1 Charakterisierung des Wissensmanagements	92
3.3.2 Von der unternehmungsweiten zur lokalen Wissensbasis	94
3.3.2.1 Annäherung an den Begriff der Wissensbasis: Das Modell Pautzkes	94
3.3.2.2 Entstehung lokaler Wissensbasen in Wissensgemeinschaften	96
3.3.2.3 Die Unternehmung als ein System vernetzter lokaler Wissensbasen	101
3.3.3 Wissensmanagement aus einer funktionalen Perspektive	102
3.3.4 Geschäftsprozesse - die vernachlässigte Dimension des Wissensmanagements	107
<b>3.4 Die zunehmende Relevanz des Wissens - Bedeutung für Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung</b>	<b>110</b>
3.4.1 Der Bezug des Wissens zur Unternehmensentwicklung	110
3.4.2 Die Anforderungen des wissensbasierten Wettbewerbs - eine pragmatische Perspektive	111
3.4.3 Theoretisches Wissen zur Handhabung des wissensbasierten Wettbewerbs	114
<b>4 Wissensbasierte Unternehmensentwicklung als Herausforderung eines strategischen Managements</b>	<b>117</b>
<b>4.1 Unternehmensentwicklung als Aufgabe des strategischen Managements</b>	<b>117</b>
4.1.1 Zuordnung der Unternehmensentwicklung zum strategischen Management	117
4.1.2 Definitive und prägende Merkmale des strategischen Managements	120
4.1.3 Grundperspektiven wissensbasierter Strategietheorie: Zur Auswahl der dargestellten Ansätze	123
<b>4.2 Wissensbasierte Unternehmensentwicklung aus der Inhaltsperspektive des strategischen Managements</b>	<b>125</b>
4.2.1 Differenzierung durch wissensbasierte Produkte und Prozesse - Die Perspektive des marktorientierten Ansatzes	125
4.2.1.1 Die Branchenstruktur im Fokus des strategischen Managements	125
4.2.1.2 Die Bedeutung des Wissens im Rahmen des marktorientierten Ansatzes	127
4.2.1.3 Beitrag des marktorientierten Ansatzes zur wissensbasierten Unternehmensführung	129

4.2.2 Dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch Wissen - Die Perspektive des ressourcenorientierten Ansatzes	132
4.2.2.1 Strategische Bedeutung der Unternehmensressourcen unter besonderer Berücksichtigung von Wissen	132
4.2.2.2 Strategische Implikationen des ressourcenorientierten Ansatzes	133
4.2.2.3 Beitrag des ressourcenorientierten Ansatzes zur wissensbasierten Unternehmensführung	135
4.2.3 Konsequenzen für die Unternehmensentwicklung im wissensbasierten Wettbewerb	139
4.2.3.1 Die Notwendigkeit einer integrierten Betrachtungsweise	139
4.2.3.2 Strategieoptionen der integrierten Perspektive und ihr Beitrag zur wissensbasierten Unternehmensentwicklung	141
<b>4.3 Wissensbasierte Unternehmensentwicklung aus der Prozeßperspektive des strategischen Managements</b>	<b>145</b>
4.3.1 Möglichkeiten wissensbasierter Unternehmensentwicklung im Rahmen eines „traditionellen“ Konzepts der Strategieentwicklung	145
4.3.1.1 Das „traditionelle“ Konzept im Überblick	145
4.3.1.2 Phasenbezogene Auffächerung des Strategieprozesses	146
4.3.1.3 Das „Trichtermodell“ - Unternehmensentwicklung aus Sicht des „traditionellen“ Konzepts	149
4.3.2 Beurteilung des „traditionellen“ Konzepts - Der Beitrag zu einer wissensbasierten Unternehmensentwicklung	152
4.3.2.1 Dominanz der entscheidungsorientierten Sichtweise	152
4.3.2.2 Beschränktes Wissen der Träger der strategischen Planung - eine „qualitative“ Argumentation	155
4.3.2.3 Konservatismus im „traditionellen“ Modell - Die Gefahrenpotentiale von Pfadabhängigkeiten	157
4.3.3 Anforderungen an ein Konzept wissensbasierter Strategieentwicklung	160
4.3.3.1 Strategie zwischen Intention und Emergenz: Das Konzept Mintzbergs	160
4.3.3.2 Zur Bedeutung dezentralisierter Strategiearbeit	162
4.3.3.3 Zur Notwendigkeit eines revidierten Strategiebegriffs	165
<b>4.4 Einschätzung der Beiträge des strategischen Managements zu einer wissensbasierten Unternehmensentwicklung</b>	<b>168</b>

<b>5 Gestaltung der Unternehmungsentwicklung durch ein Konzept wissensbasierter Strategieentwicklung</b>	<b>170</b>
<b>5.1 Das Konzept wissensbasierter Strategieentwicklung im Überblick</b>	<b>170</b>
<b>5.2 Das Konzept wissensbasierter Strategieentwicklung - Pendeln zwischen Gegensätzen</b>	<b>174</b>
5.2.1 Strategieentwicklung in einem „Netz“ von Paradoxien	174
5.2.2 Strategie zwischen Intentionalität und Emergenz	176
5.2.3 Strategie zwischen Stabilität und Flexibilität	179
5.2.4 Strategie zwischen Reflexion und Intuition	181
<b>5.3 „Kernprozeß“ 1: Reorientierung durch Entwicklung neuer Perspektiven für die Unternehmungsentwicklung</b>	<b>186</b>
5.3.1 Die „Erfindung“ von Unternehmungszukünften als Zielsetzung des Kernprozesses	186
5.3.2 Die kognitive Ebene wissensbasierter Strategieentwicklung	188
5.3.2.1 Gegenwart als Basis der Zukunft: Zur Bedeutung des Geschäftsverständnisses	188
5.3.2.2 „Erfindung“ der Zukunft: Von der Vision zum Industrieblick	190
5.3.2.3 Ein Vorschlag zur Prozeßstrukturierung	192
5.3.3 Ausgewählte Ansatzpunkte zur „Erfindung“ der Unternehmungszukunft	194
5.3.3.1 Die „Hebung“ des gegenwärtigen Geschäftsverständnisses	194
5.3.3.2 Wege zum Industrieblick durch Einsatz der Szenario-Methode	196
5.3.4 Faktoren einer erfolgreichen „Erfindung der Zukunft“	200
5.3.4.1 Sicherstellung von Vielfalt durch Integration heterogener Problemperspektiven	200
5.3.4.2 Die Bedeutung des organizational slack	201
<b>5.4 „Kernprozeß“ 2: Gewinnung gemeinsamer Handlungsorientierung im strategischen Dialog</b>	<b>202</b>
5.4.1 Prägung des strategischen Dialogs durch vielfältige Kommunikationsströme	202
5.4.2 Der strategische Dialog: Prozesse, Themen und struktureller Rahmen	205
5.4.2.1 Grundmodell zur dialogorientierten Herausbildung organisationalen Kernwissens	205
5.4.2.2 Die organisationale Agenda als Ansatzpunkt des Managements dialogorientierter Strategieentwicklung	209

5.4.2.3 Kanalisierung der Kommunikationsprozesse: Die Bedeutung eines strukturellen Rahmens	210
5.4.3 Ausgewählte Instrumente zur Schaffung einer gemeinsamen Handlungsorientierung	211
5.4.3.1 „Einfangen“ des Stakeholderwissens durch Dialogkonzepte	211
5.4.3.2 Unternehmungsweite Lernprozesse in einer Corporate University	213
5.4.4 Potentielle Erfolgsfaktoren dialogorientierter Strategieentwicklung	215
5.4.4.1 Die Bedeutung von „Sprachreichtum“ und „Sprachlosigkeit“	215
5.4.4.2 „Wissen ist Macht“ - Lenkung des Diskurs durch Partikularinteressen	217
5.4.4.3 Schaffung von Reflexionsmöglichkeiten	218
<b>5.5 „Kernprozeß“ 3: Unternehmungsentwicklung durch einen Strom strategischer Manöver</b>	<b>219</b>
5.5.1 Die Generierung der strategischen Manöver als Aufgabe des Kernprozesses	219
5.5.2 Charakterisierung einer handlungsorientierten Perspektive des Entwicklungsprozesses	221
5.5.2.1 Strategische Manöver als Investitionen in eine ungewisse Zukunft	221
5.5.2.2 Begrenzung des Risikos: Unternehmungsentwicklung durch Generierung strategischer Optionen	223
5.5.2.3 Die Modellvorstellung der „Sternexplosion“	225
5.5.3 Unternehmungsentwicklung durch Aufbau und Nutzung der Wissensbasis	227
5.5.3.1 Wege zum Wissen: Aufbau einer Wissensbasis	227
5.5.3.2 Wege des Wissens: Umsetzung der Wissenspotentiale	229
5.5.4 Voraussetzungen und Bedingungen erfolgreicher strategischer Manöver	232
5.5.4.1 Stärkung der unternehmerischen Kompetenz	232
5.5.4.2 Zum Experiment-Charakter strategischer Manöver	234
5.5.4.3 Wissensbasierte Unternehmungsentwicklung durch Venture Management	235

<b>5.6 Potentiale des Konzepts wissensbasierter Strategieentwicklung</b>	<b>238</b>
5.6.1 Beitrag zur Erreichung der Anforderungen an die wissensbasierte Strategieentwicklung	238
5.6.2 Das Modell im Überblick: Zum Verhältnis der Kernprozesse	241
5.6.3 Charakterisierung des Managements wissensbasierter Unternehmungsentwicklung	243
<b>6 Zusammenfassung der zentralen Aussagen</b>	<b>248</b>
<b>Literatur</b>	<b>256</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Notwendigkeit wissensbasierter Unternehmungsentwicklung	4
Abbildung 2: Der Aufbau der Arbeit im Überblick	10
Abbildung 3: Überblick über ausgewählte Definitionen der Unternehmungsentwicklung	13
Abbildung 4: Die Unternehmung als „Umwandlungssystem von Ressourcen“	17
Abbildung 5: Das "Zwiebelmodell" der Unternehmung	20
Abbildung 6: Das Grundmodell der "strategischen Wahl"	45
Abbildung 7: Synopse der Erklärungsmodelle der Unternehmungsentwicklung	48
Abbildung 8: Ein handlungsorientiertes Modell der Unternehmungsentwicklung	54
Abbildung 9: Beitrag der Erklärungsansätze zum Management der Unternehmungsentwicklung	58
Abbildung 10: Kognitive und konstruktivistische Grundposition zum Wissen im Vergleich	74
Abbildung 11: Bausteine des Wissensmanagements	104
Abbildung 12: Determinanten der strategischen Relevanz des Wissens	110
Abbildung 13: Strategische Herausforderungen des wissensbasierten Wettbewerbs	113
Abbildung 14: Bezugsrahmen zum strategischen Management	118
Abbildung 15: Die Wissenintensitätsmatrix	128
Abbildung 16: Die Bedeutung des Wissens für die Unternehmungsentwicklung	142
Abbildung 17: Das „Trichtermodell“ des strategischen Managements	149
Abbildung 18: Das Strategiekonzept Mintzbergs	161
Abbildung 19: Notwendigkeit einer integrativen Konzeption wissensbasierter Strategieentwicklung	169
Abbildung 20: Das Modell wissensbasierter Strategieentwicklung	172
Abbildung 21: Strategie im Spannungsfeld zentraler Paradoxien	175
Abbildung 22: Das Modell dialogorientierter Strategieentwicklung	206
Abbildung 23: Die Zusammenhänge zwischen den Kernprozessen	241