

DEM KERN DES ERFOLGES AUF DER SPUR ?
STATE OF THE ART ZUR IDENTIFIKATION VON KERNKOMPETENZEN

AUTORIN:

DR. RICARDA B. BOUNCKEN

WISSENSCHAFTLICHE ASSISTENTIN

UNIVERSITÄT LÜNEBURG

PROF. DR. EGBERT KAHLE

INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

ENTSCHEIDUNG UND ORGANISATION

SCHARNHORSTSTR. 1

21332 LÜNEBURG

TEL. 04131 782112

FAX: 04131 782109

E-MAIL: BOUNCKEN@UNI-LUENEBURG.DE

DEM KERN DES ERFOLGES AUF DER SPUR ?

STATE OF THE ART ZUR IDENTIFIKATION VON KERNKOMPETENZEN

A. Überblick

Wissenschaft und Praxis beschäftigen sich intensiv damit, wie nachhaltige Wettbewerbserfolge durchgesetzt werden können. Einen Erklärungsansatz liefern Kernkompetenzen, die einzigartig oder schlecht sichtbar sind. Um Kernkompetenzen jedoch steuern und nutzen zu können, besteht die Problematik dieselben zu identifizieren. Der Artikel stellt verschiedene Ansätze zur Identifikation von Kernkompetenzen vor und diskutiert ihre Anwendungsmöglichkeiten. Aus einer Reihe von Ansätzen wurden dazu die von Tampoe, Steinle et al., Bullinger, Edge et al., Berger & Kalthoff und Krüger & Homp herangezogen. Um weitere wissenschaftliche Forschungen und praktische Umsetzungen zu stützen, wird abschließend ein Modell entwickelt, das zur verbesserten Kompetenzerhebung und –entwicklung beiträgt.

B. Problemstellung

Ob in wissenschaftlicher oder praktischer Diskussion, das Konzept der Kernkompetenzen wird immer wieder angeführt: Kernkompetenzen als Quelle langfristiger, überdurchschnittlicher Wettbewerbsvorteile nähren den Erfolg von Unternehmen, wie die Wurzel eines Baumes die Äste (Kernprodukte) und die Blätter (Endprodukte).¹ Die langfristige Wirkung von Kernkompetenzen entsteht, wenn dieselben einzigartig, in einen Kontext eingebettet und/oder schlecht sichtbar sind. Um Kernkompetenzen festzustellen, wurden eine Reihe von Ansätzen zur Messung von Kernkompetenzen entwickelt. Ziel dieses Beitrages ist, zur Begriffsklärung hinsichtlich des Kernkompetenz-Konzeptes beizutragen, die wesentlichen Ansätze zur Kernkompetenzidentifikation darzustellen und einen neuen integrierenden Bezugsrahmen zur strukturierten Erfassung von Kernkompetenzen vorzustellen.

C. Charakterisierung von Kernkompetenzen

Ihren Ursprung hat die „Kernkompetenz“ innerhalb des Gedankengutes des „Resource-Based View“,² der die internen Potentiale als ursächlich für die Einzigartigkeit bzw. die Wettbewerbsvorteile der Unternehmung erachtet.³ Den Begriff der Kernkompetenz („Core Competence“) prägten Prahalad und Hamel,⁴ die darunter ein *Bündel unterschiedlicher* Fähigkeiten und Technologien verstehen, welches einen besonderen *Kundennutzen* generiert und den Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten eröffnet.⁵

Problematisch erscheint das Erfordernis des signifikanten Kundennutzens. Lediglich bei einer ex-post Analyse von Kernkompetenzen offenbart sich die Wertschätzung des Kunden durch den Unternehmenserfolg zuverlässig. Bei erfolgreichen Produkten kann der Kundennutzen implizit als erfüllt angenommen und durch Kundenbefragungen validiert bzw. differenziert werden. Aus den vom Kunden bevorzugten Produkteigenschaften lassen sich Rückschlüsse auf ursächliche Faktoren ziehen, auch wenn dem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang häufig durch die Komplexität im Unternehmen Ambiguitäten anhaften. Bei einer retrospektiven Analyse der erfolgsbestimmenden Faktoren bzw. der Kernkompetenzen geht somit der Kundennutzen als Anforderungskriterium ein. Ist es aber das Ziel, Kernkompetenzen zu prognostizieren, so fließt der Kundennutzen nur in die Zielvorstellung ein und gilt nicht bei einer Beurteilung von internen Faktoren a-priori als trennscharfes Kriterium.

Für den Begriff der Kernkompetenz, welcher hier Anwendung findet, können verschiedene Synonyme wie „Distinctive Competencies“⁶ oder „Core-Capabilities“⁷ angeführt werden, die mehr oder minder gleiche Sachverhalte bezeichnen. Als die elementaren Bestandteile von Kernkompetenzen sind Ressourcen zu werten. Breit aufgefaßt lassen sich Ressourcen als die fundamentalen Einsatzfaktoren einer Unternehmung interpretieren, die Stärken und Schwächen bedingen können.⁸ Zur Differenzierung von Ressourcen liegen eine ganze Reihe von Ansätzen vor; so unterscheidet Grant materielle und immaterielle Komponenten,⁹ Barney dagegen physische, humane und organisationale Ressourcen.¹⁰ Damit diese langfristige Wettbewerbsvorteile unterstützen und strategisch relevante Ressourcen darstellen, haben sie nachstehende, idealtypische Bedingungen zu erfüllen:¹¹

Wertvoller Charakter, d.h. Effizienz- und Effektivitätssteigerungen ermöglichen,
selten,
nicht imitierbar, indem Barrieren gegenüber der Konkurrenz bestehen und
nicht substituierbar.

Insbesondere intangible Ressourcen - wie Patente, Technologien, Know-How, Erfahrung und Kultur - besitzen strategische Bedeutung. Diese nutzen sich im Regelfall weniger ab und entwickeln sich häufig bei Benutzung weiter. Darüber hinaus sind intangible Ressourcen schlechter sichtbar, in bestimmte Kontexte eingebettet und in ihren Wirkungen schlecht zurechenbar, so daß soziale und kausale Ambiguitäten vorliegen, die eine schlechte Imitierbarkeit seitens der Konkurrenz bewirken.¹² Eine besondere Form der intangiblen Ressourcen liegt seitens der Kompetenzen vor.¹³ Kompetenzen begreifen sich als Kombination unternehmensspezifischer Faktoren, die es ermöglichen, ein gegebenes Ziel zu erreichen und die Fähigkeit einer Organisation beschreiben, Ressourcen zu integrieren¹⁴. Diese Integrationsleistung betrifft insbesondere die Koordination zwischen Menschen und deren Fertigkeiten.¹⁵ Die Fertigkeit kann demgegenüber als personengebundene Verhaltensstereotype verstanden werden.¹⁶

Kompetenzen lassen sich zunächst aus dem Blickwinkel des methodologischen Individualismus als personenbezogen auffassen. Darüber hinaus betreffen Kompetenzen Bündel von Fähigkeiten, die auch auf organisationaler Ebene vorliegen können.¹⁷ Dieses wird beispielsweise erkennbar, wenn eine Gruppe auf einander abgestimmte Verhaltensweisen einnimmt. Hierbei liegt u.a. ein von allen geteiltes Wissen vor, welches auch verborgen sein kann, aber die Handlungen bewußt oder unbewußt determiniert. So stellen „organizational routines“ organisatorisch verankerte Fähigkeiten dar, die als personenübergreifende Verhaltensmuster anzusehen sind.¹⁸ Sie fungieren als eine Form des organisatorischen Gedächtnisses,¹⁹ das durch Akkumulation und Interpretation von Sachverhalten im Zeitablauf einen historischen Determinismus („path-dependency“) bedingen kann.

Kompetenzen weisen nicht nur eine enge sprachliche Nähe zur Kernkompetenz auf, sondern stellen sich als Vorstufe und Bestandteil der Kernkompetenzen dar. Ein langfristiger Erfolg von Unternehmen ist jedoch insbesondere auf Kernkompetenzen zurückzuführen, die sich aus strategischen Ressourcen zusammensetzen und auf verschiedene Endprodukte einwirken.²⁰ Charakteristisch an Kernkompetenzen ist ihr abteilungsübergreifendes Vorliegen und die Überschreitung der Grenzen von strategischen Geschäftseinheiten.²¹ Einen länger währenden Markterfolg verschiedener Produkte determinieren Kernkompetenzen, indem sie Synergien und Hebel erzeugen sowie hinter mehreren erfolgreichen Produkten stehen.²² Stalk et al. weisen dabei darauf hin, daß Kernkompetenzen sich vielseitig im Unternehmen einsetzen lassen und so die Potentialität neuer Leistungen sichern.²³ Weiterhin erwirken Kernkompetenzen kausale und soziale Ambiguitäten, indem sie nicht direkt am Markt plaziert sind, Bündel von Leistungen umfassen und mehreren Produkten zugrunde liegen.²⁴

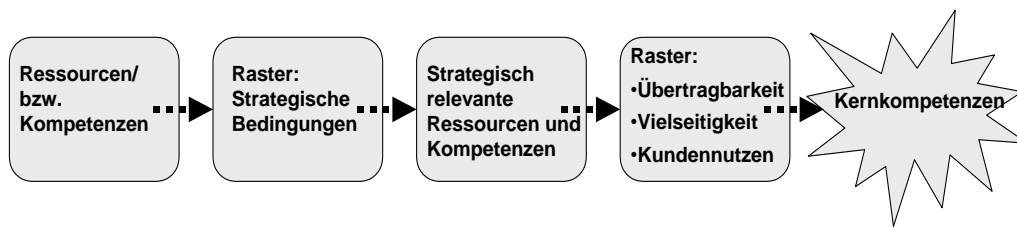


Abbildung 1: Von der Ressource zur Kernkompetenz

Die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen zu Kernkompetenzen kann sich ergeben, wenn verschiedene Kompetenzen und Ressourcen zusammenwirken müssen, um eine Marktleistung zu erbringen. Ihren Ausdruck finden Kernkompetenzen in Produkt- bzw. Leistungsattributen. Herauszuheben ist weiterhin, daß der Markterfolg von Produkten nicht nur von deren objektiven, technischen Spezifikationen, sondern auch von dem beim Kunden wahrgenommenen Nutzenbündel abhängt, welches u.a. Image oder Verfügbarkeit umfaßt und von der Marktkommunikation bestimmt wird.

Kernkompetenzen verfügen über einen längeren Lebenszyklus als Produkte, so daß sie die Entstehung derselben determinieren. Aber auch Kernkompetenzen können obsolet werden und unterliegen Weiterentwicklungen, die mittels Lernen determiniert werden. Obsolet gewordene „Kernkompetenzen“ können sogar zu Kernhindernissen avancieren, wenn kein Weiterlernen oder sogar eine Eliminierung der Kompetenzen erfolgt.²⁵ Es ist strittig, ob diese dynamische Komponente von Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen selbst als Kernkompetenz anzusehen ist. Durch den übergreifenden und dynamischen Charakter auf alle Unternehmensprozesse erscheint es angebracht, Lernen als Metakompetenz zu bezeichnen.²⁶

Um ein Kernkompetenzmanagement im Sinne einer Gestaltungsaufgabe durchzuführen, bedarf es der Identifikation, der Nutzung, und der Entwicklung von Kernkompetenzen.²⁷ Die Identifikation stellt die Basis für die Nutzung bzw. Applikation in unterschiedlichen Unternehmensbereichen dar.²⁸ Eine Reihe unterschiedlicher Instrumente wie Portfolio- oder Szenario-Techniken werden dazu seitens der Literatur angeführt.²⁹

D. Typen von Kernkompetenzen

In der Literatur lassen sich spezifische oder unspezifische Arten von Kernkompetenzen herauskristallisieren. Die Unspezifischen können als Leitrahmen für zu entwickelnde Kernkompetenzen dienen. Zu diesen zählen Kundenorientierung, Qualitätsorientierung, Innovationsorientierung, Mitarbeiterorientierung,³⁰ sowie eine Prozeßorientierung³¹ und Netzwerke.³² Da Kernkompetenzen der idiosynkratischen Historie von Unternehmen entspringen, sind derartige Pauschalisierungen jedoch zu ungenau. Spezifische Kernkompetenzen, die der Einzigartigkeit der Unternehmen Rechnung tragen, entsprechen den Bedingungen für Kernkompetenzen eher. Das Spektrum der Bereiche, aus denen Kernkompetenzen entstehen können, präsentiert sich als breit; so finden sich beispielsweise organisatorische Prozesse, Datenbanken, Patente, Lizenzen, Mitarbeiterqualifikationen, vertikale und horizontale Beziehungen sowie das Image der Produkte und der Unternehmung.³³ Neben unspezifischen Arten sind auch aggregierte Kernkompetenzen oder Kompetenzen anzuführen, die zur ihrer Analyse zu disaggregieren sind. So ist die Bezeichnung „Kompetenz im Bereich Verbrauchermarketing“ zu grob, um Unternehmen daran unterscheiden zu können und um die tatsächlichen Kompetenzen abzuleiten. So könnte dieses Marketing in die Subkategorie effektive Markenführung aufgespalten werden, die sich weiter in geschickte Produktlinienausweitung, preisgünstige Warengutscheine usw. ausdifferenzieren läßt.³⁴

E. Identifikation von Kernkompetenzen

Kernkompetenzen zu ermitteln stellt sich nicht als triviales Unterfangen dar. Zunächst zeigt sich die Schwierigkeit, den signifikant hohen Kundennutzen valide zu erfassen, da die Kausalität zwischen (intern vorliegender) Kernkompetenz und Kundennutzen der Offensichtlichkeit entbehrt. Darüber hinaus sind die Entstehungsorte von Kernkompetenzen äußerst heterogen, intransparent und vielschichtig. Um die Identifikation von Kernkompetenzen zu erleichtern, lassen sich die Ursachen von Kernkompetenzen folgendermaßen strukturieren:

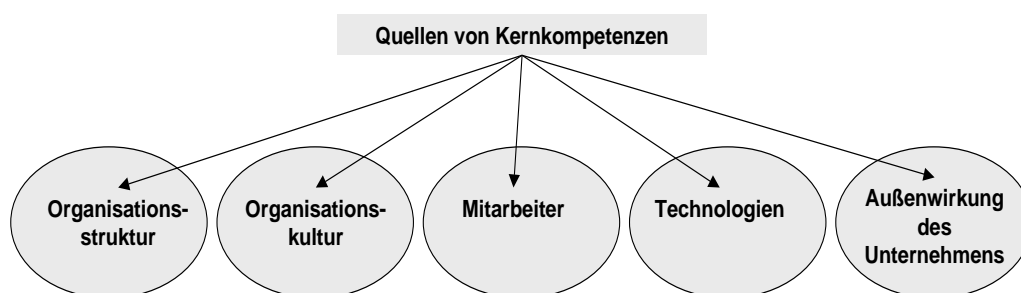


Abbildung 2: Ursprünge von Kernkompetenzen

Organisationsstrukturen - insbesondere eine Prozeßorientierung - werden häufig als Ursachen für Kernkompetenzen herangezogen.³⁵ Darüber hinaus kann die Organisationskultur, welche die in der Unternehmung gelebten Werte und ihre Identität widerspiegelt, einen wirkungsvollen Hebel durch ihre gesamtunternehmerische Bedeutung entfalten. Vielfach basieren Kernkompetenzen überdies auf individuellem (Spezial-)Wissen oder Fertigkeiten von Mitarbeitern.³⁶ Dies allein erscheint allerdings fraglich, da die Kernkompetenz bei dem Ausscheiden des Einzelnen verloren ginge und so die Kernkompetenz erodierte. Mithin ist nicht nur das aktuelle und zukünftige Potential von einzelnen Personen,³⁷ sondern gerade das Zusammenwirken der Mitarbeiter ursächlich für Kernkompetenzen. Betont werden weiterhin Technologien als die entscheidenden Quellen für Kernkompetenzen.³⁸ Dieser Alleingeltungsanspruch ist zwar in Frage zu stellen, auch wenn ihnen eine elementare Bedeutung für Kernkompetenzen beizumessen ist. Ferner determinieren vielschichtige Faktoren wie Marketing, Public Relations oder ihre Vergangenheit die Außenwirkung eines Unternehmens, dessen Reputation viele Leistungsergebnisse überlagert.

Folglich ist an die Identifikation von (aktuellen und vergangenen) Kernkompetenzen die Anforderung zu stellen, sowohl vielfältige interne als auch externe Informationsquellen heranzuziehen. Interne Informationen sind auf die Beurteilung verschiedener Personen, der Organisationsstruktur und -kultur sowie der Technologien gerichtet. Externe umfassen Informationen von Kunden und Lieferanten, die wichtig in Hinblick auf die Außenwirkung und Reputation der Unternehmung sind. Diese ermöglichen, das Selbstbild der Organisation und ihrer Leistungsergebnisse mit dem Fremdbild zu vergleichen.³⁹ Die Differenzierung der Quellen von Kernkompetenzen ist nicht vollständig deckungsgleich mit Informationsquellen zur Erkennung von Kernkompetenzen, da eine retrospektive Identifikation von Kernkompetenzen das Erfordernis des Kundennutzens mit einschließt. Den Nutzen erfahren Kunden aber vorrangig durch Produkt- oder Dienstleistungsattribute, die keine Quellen von Kernkompetenzen sind, sondern ihre Ausdrucksformen darstellen. Da Kernkompetenzen hinter verschiedenen Produkten stehen, ist bei der Untersuchung von Produkten bzw. bei Ansätzen zur Kernkompetenzidentifikation darauf zu fordern, daß Gemeinsamkeiten (erfolgreiche Eigenschaften) zwischen den Produkten analysiert werden.

Nicht nur für praktische Umsetzungen, sondern auch für die theoretische Konzeption sind nachvollziehbare Analysemethoden innerhalb der Ansätze zur Kernkompetenzfindung erforderlich.

Da nicht nur aktuelle Kernkompetenzen von Interesse sind, sondern die Findung potentieller Kernkompetenzen bedeutungsvoll ist, müssen Identifikationsansätze um zukünftige Chancen ergänzt werden. Dies bedeutet bspw. Trends den Kompetenzen gegenüberzustellen.⁴⁰ Nachstehende Abbildung gibt einen Überblick der Informationsbereiche mit beispielhaften Erhebungsobjekten wieder.

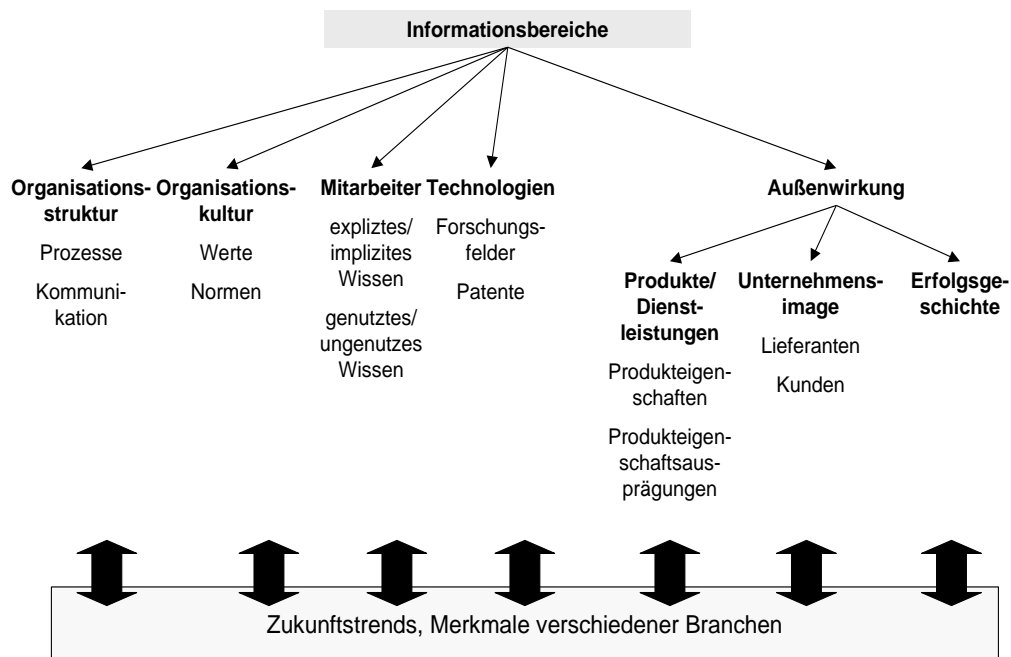


Abbildung 3: Interne und externe Informationsbereiche über Kernkompetenzen

F. Ansätze zur Identifikation von Kernkompetenzen

In der Literatur lassen sich verschiedene Ansätze zur Identifikation von Kernkompetenzen mit unterschiedlichen Schwerpunkten ermitteln. Im folgenden werden repräsentative Ansätze beschrieben und gewürdigt, die unterschiedliche Facetten beleuchten.

I. Methodisch orientierte Ansätze

Im Vordergrund dieser Ansätze steht die differenzierte Beschreibung geeigneter Methoden zur Kernkompetenzfindung und nicht deren pragmatische Umsetzung.

1. Ansatz von Tampoe

Der von Tampoe vorgestellte Ansatz formuliert verschiedene Bedingungen für Kernkompetenzen, wie Unsichtbarkeit gegenüber Wettbewerbern, schlechte Imitierbarkeit, Singularität, Komplexität, übergreifende Bedeutung und langfristige Wirkung. Tampoe folgert daraus, daß

Kernkompetenzen primär innerhalb des technischen Subsystems anzusiedeln sind. Dieses umfaßt nach seiner Auffassung insbesondere Fähigkeiten im Bereich Kreativität und Implementierung.⁴¹ Zur Identifikation von Kernkompetenzen dienen zentrale, erfolgreiche Produkte, die so analysiert werden, daß sich Kernkompetenzen in Form von Technologien (bspw. Basistechnologien, menschliche Fähigkeiten) extrahieren lassen. Die Ergebnisse dieser Analyse werden gegen zweitrangige Produkte getestet, um festzustellen, inwieweit die Kernkompetenzen auch diese beeinflussen. Mittels Portfolioanalysen sollen neue Märkte ermittelt oder neue Investitionen/Desinvestitionen aufgrund der so identifizierten Kernkompetenzen vorgenommen werden können.⁴²

Zunächst formuliert Tampoe verschiedene Kriterien für Kernkompetenzen, die nicht überschneidungsfrei sind: Wenn Kernkompetenzen unsichtbar gegenüber Wettbewerbern sind, dann lassen sie sich auch nicht imitieren. Ebenso verhält es sich mit der Singularität, da diese eine Nicht-Imitierbarkeit einschließt. Der von Tampoe beschriebene Ansatz von Kernkompetenzen fokussiert das technische Subsystem, welches in einer Reihe von Branchen elementare Bedeutung besitzt und in dem wichtige Hinweise auf Kernkompetenzen der Unternehmung gegeben werden können. Eine derartige Betonung ist jedoch nicht für alle Branchen und Unternehmungen tragend. Ferner ist an dem vorgestellten Konzept die einseitige Nutzung von Informationsquellen zu kritisieren, die interne Fähigkeiten nicht genügend bzw. nur mittelbar berücksichtigt. Die Beschränkung auf aktuell erfolgreiche (End-) Produkte im Unternehmen erscheint problematisch, da Kernkompetenzen einen längeren Lebenszyklus als Produkte aufweisen. Mit der Elimination eines Produktes aus der Untersuchung werden Kernkompetenzen unschärfer. Nicht ausreichend erläutert wird der Vorgang zur Analyse der Produkte, so daß diese Auswertung sich einer Nachprüfung und Beurteilung entzieht. Weiterhin erscheint dieses „Reverse Engineering“ der technischen Spezifikationen von Produkten unzureichend, um schlecht zu imitierende Kernkompetenzen mit **strategischem** Wert zu finden, da Konkurrenten eine derartige Analyse gleichfalls vornehmen könnten und Wettbewerbsvorteile schnell „wegkonkurriert“ würden. Wirksamer in Hinblick auf langfristige Wettbewerbsvorteile sind hingegen die Faktoren, die erst zur Gestaltung der technischen Spezifikationen führen.

2. Ansatz von Steinle et al.

Auch wenn der von Steinle et al. vorgestellte Ansatz eine in der Praxis umgesetzte qualitativ orientierte Vorgehensweise beschreibt, so ist er durch die vorgeschlagene Vorgehensweise innerhalb der methodischen Ansätze einzuordnen. Insgesamt ist die Heuristik in vier Analyse-

schritte unterteilt. Der erste und zweite Schritt dienen mittels halbstandardisierter Interviews der Erhebung von Meinungsbildern bei zehn internen Schlüsselpersonen, die eine spartenübergreifende Sicht aufweisen sollen. Während im ersten Schritt vergangenheitsbezogene Erfolgsursachen abgefragt werden, liegt im zweiten Schritt der Fokus auf Trends und Schlüsselfähigkeiten der Branche. Zur Aggregation der Zukunftstrends finden Umwelt-Szenarios Anwendung. Um Beziehungen zwischen den vergangenen Erfolgen und zukünftigen Chancen herzustellen, erstellen Steinle et al. ein Verknüpfungsnetz. Die einzelnen Elemente stellen Kompetenzen dar, die es gilt, im letzten Schritt in drei getrennten Workshops anhand der Kriterien funktionsbereichsübergreifende Bedeutung, relative Leistungsstärke im Wettbewerbsvergleich, einzigartige Bündelung mehrerer spezifischer Stärken, Schaffung eines Kundennutzens und Möglichkeiten zur Sicherung von Imitation und Substitution zu bewerten.⁴³

Positiv zu konstatieren ist die Einbeziehung von Vergangenheit und Zukunft, so daß der Potentialität von Kernkompetenzen entsprochen wird. Die Aussagekraft dieses Ansatzes wird durch die Integration von subjektiv geprägten Individualmeinungen, die keinen vollständigen Überblick über die verschiedensten (Kern-)Kompetenzen (technisch, Personen, Beziehungen usw.) haben können, stark eingeschränkt. Da lediglich zehn Personen befragt wurden und ein Unternehmen untersucht wurde, sehen auch die Autoren Schwächen in der Repräsentativität. Zu bedenken insbesondere die Vernachlässigung der externen (Kunden-)Sicht, so daß dem Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild nicht Rechnung getragen wird.

3. Ansatz von Bullinger

Auch der Ansatz von Bullinger fußt auf einem mehrphasigen Schema. Zunächst erhebt ein Team mittels Brainstorming oder Brainwriting Kompetenzen in den Unternehmensabteilungen. Anhand der Kriterien Firmenspezifität, Verwendungshäufigkeit im Unternehmen, Fit zur Unternehmenskultur, Komplementarität der Kernkompetenzen, geringe Nachahmbarkeit, Marktzugang/Innovationspotential und Wettbewerbsdifferenzierung wird die Stärke von Kompetenzen innerhalb des Unternehmens mittels eines Scoring-Modells bewertet. Eine so erreichte Rangfolge bildet die Grundlage für die Analyse des jeweiligen Marktpotentials, welches anhand von kritischen Erfolgsfaktoren evaluiert wird. Diese kritischen Erfolgsfaktoren sind das Ergebnis zuvor durchgeführter Umweltanalysen, die von Szenario-Techniken gestützt werden. Um die Konkurrenzsituation zu berücksichtigen, wird ein Kompetenz-Benchmarking empfohlen, bei dem die identifizierten Kernkompetenzen mit denen anderer Unternehmen verglichen werden.⁴⁴

Die leicht zu handhabende und nachvollziehbare Heuristik bei Bullinger bezieht sowohl interne als auch externe Informationsquellen mit ein und nimmt auch Bezug auf Zukunftsszenarien. Die Informationserhebung durch die Teammitglieder könnte jedoch zu Verzerrungen führen, da keine Validierung durch andere Personen vorgenommen wird. Es wird nicht explizit auf die Analyse von Leistungsergebnissen hingewiesen, so daß nicht klar wird, ob diese Informationsquelle Berücksichtigung findet. Hinsichtlich des Kompetenz-Benchmarkings ist einzuwenden, daß sich die Kompetenzen fremder Unternehmen einer Analyse entziehen, es sei denn, es findet sich ein Benchmarking-Partner, der die Daten herausgibt.

4. Ansatz von Edge et al.

Im Ansatz von Edge et al. wird eine komplexe Vorgehensweise auf der Grundlage des Konstrukts der „Skills“ verfolgt. Skills sind systemische Eigenschaften der Organisation, die sich aus menschlichen und organisatorischen Faktoren zusammensetzen.⁴⁵ Dabei handelt es sich um eng definierte und disaggregierte Fähigkeiten von Organisationen.⁴⁶ Das Ziel des Ansatzes liegt auf der Identifikation, Entwicklung und Plazierung von Skills. Zu diesem Zweck setzt sich der Ansatz aus fünf Tools zusammen, wobei die Identifikation von Kernkompetenzen als Nebenprodukt anfällt und im vierten Tool angesiedelt ist.

Innerhalb des Tools Eins, welches sich in drei Stufen unterteilt, geht es um ein Skill-Mapping, d.h. um die Findung und Bewertung der Skill-Basis einer Organisation sowie ihrer zentralen Skills. Als Informationsquellen zur Findung von Skills (Stufe Eins) dienen Organisationsstruktur, Mitarbeiter, Produkte und Dienstleistungen sowie Kunden. Die Bewertung der Skills (Stufe Zwei) erfolgt mittels einer fünf-stufigen Skala innerhalb der Organisation durch Interviews mit Mitarbeitern, Beobachtern der Branche und der Untersuchung der Unternehmenskultur. Zur Beurteilung der Relevanz der Skills (Stufe Drei), werden diese in Hinblick auf ihrer Wichtigkeit für den Wettbewerb und die Produkte evaluiert (anhand gering/hoch).⁴⁷

Um Anwendungs-, Produkt- und Marktmöglichkeiten der Skills zu bewerten, wird im Tool Zwei eine Opportunity Matrix eingeführt, welche Datenbankmodellierungen nutzt. Innerhalb der Datenbank werden die in der Organisation befindlichen Skills mit Skills verglichen, die für bestimmte Anwendungen benötigt werden. Die Ergebnisse dieses Tools sind als latente Produkte des Unternehmens zu verstehen, die das Unternehmens vorher nicht wahrnehmen konnte oder wollte.⁴⁸

Im Tool Drei wird die Datenbank für Simulationen verwendet, die darauf abzielen können:⁴⁹ fast mögliche Produkte zu finden,

Skill-Defizite auszumachen und

Produkte zu identifizieren, die mit verbesserten Skills erstellt werden können.

Die Skill Cluster Analyse (Tool Vier) zielt darauf ab Kernkompetenzen mittels der Datenbank zu finden und eine Organisation der Skills vorzunehmen. Grundgedanke ist, daß ein Unternehmen Kernkompetenzen besitzt, wenn verschiedene hochwertige Skills in Produkten kombiniert wurden. Zur Bestimmung derselben wird die Anzahl der Produkte, die einen Skill verwenden, mit der Gesamtzahl der Produkte relativiert. Hierdurch wird ersichtlich, welche Skills in wie vielen Produkten vorhanden sind. Durch Umstellung der Datenmatrix lassen sich Gruppierungen von Skills ermitteln, die sich in vielen Produkten wiederfinden.⁵⁰ Tool 5 zielt darauf ab Informationen zur Identifikation von kritischen Skills zu liefern, den bestmöglichen Zeitrahmen für den Aufbau der Skills und einen Plan zur Akquisition der anderen involvierten Skills zu zeigen. Dieses erfolgt, indem die Zeit, die zum Erwerb eines Skills notwendig ist, ins Verhältnis mit den abgezinsten Kosten gesetzt wird.⁵¹

Die von Edge et al. vorgestellte Methodik kann insgesamt als ausgereift und komplex beurteilt werden. Die praktische Anwendung ist allerdings aufgrund des hohen Datenumfangs, den aufwendigen Rechenoperationen und der hohen erforderlichen technischen Unterstützung als aufwendig und zeitraubend zu diagnostizieren.⁵² Durch die Einbeziehung zukünftiger Anwendungsmöglichkeiten der Skills werden potentielle Kompetenzen beachtet. Fraglich ist, ob sich mittels der Datenbankmodulationen tatsächlich latente Produkte ermitteln lassen, da dieses Vorgehen schon eine Vorstellung des zukünftigen Produktes benötigt. Darüber hinaus wird die Analyse der Organisationskultur nicht genauer beschrieben, die ohnehin als schwierig und nur bedingt möglich angesehen werden kann. Prinzipiell bezieht das vorgestellte Verfahren zur Skill-Identifikation und -Nutzung umfangreiche Informationsquellen ein, allerdings wird die Vorgehensweise bei der Auswertung der vielfältigen Informationsquellen nicht klar herausgestellt. Da alle weiteren, komplexen Analyseschritte hierauf beruhen, sollte gerade dieser Aspekt mit mehr Sorgfalt behandelt und verbessert werden.

II. Praxeologisch orientierte Ansätze

Innerhalb dieser Kategorie sollen die Ansätze subsumiert werden, die ihren Fokus eher auf der praktischen Umsetzung eines Kernkompetenzmanagements haben. Neben den hier vorgestellten Ansätzen sind noch die von Bakker, Friedrich, Hinterhuber et al. und Hamel&Prahalad zu nennen.⁵³

1. Ansatz von Berger und Kalthoff

Der Ansatz von Berger und Kalthoff beschäftigt sich mit der Idee der Kernkompetenz, ihren Vorteilen sowie Hinweisen zur Identifikation. Die Identifikation von Kernkompetenzen wird als Vorgehensweise aus mehreren Einzelschritten verstanden. Zunächst werden Spezialisten aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zusammengebracht, die dann vom Kernkompetenzansatz überzeugt werden sollen. Im Anschluß daran geht es darum, die Stärken des Unternehmens zu erfassen und zu überprüfen, ob sie auch Kernkompetenzen widerspiegeln. Zur Auflistung der Stärken empfehlen Berger und Kalthoff die Orientierung an einer „Erfolgskette“, welche als ein Prozeß mit Teilprozessen zu interpretieren ist, der sich auf Erfolgsfaktoren richtet. Schließlich sind die Kernkompetenzen aus externer Sicht zu überprüfen.⁵⁴



Abbildung 4: Orientierung an der Erfolgskette, in Anlehnung an Berger/Kalthoff 1995

Nachdem die Kernkompetenzen identifiziert wurden, betrachten Berger et al. Möglichkeiten mittels Portfolioanalysen neue Kernkompetenzen zu generieren und neue Geschäftsfelder auszumachen.

Seine Stärken hat der Ansatz im Bereich der „Erfolgskette“, welche die Ursachen des Erfolges analysiert sowie in der Beschreibung der Implementierung des Kernkompetenzkonzeptes in der Unternehmung. Der interne Fokus und die subjektiven Interpretationen der internen Auskunftspersonen, die mit Verzerrungen behaftet sind, repräsentieren Schwächen. Das Vorgehen sollte um die explizite Analyse von Produkten, die Bewertung durch Kunden und um eine Betrachtung der Potentialität von Kernkompetenzen erweitert werden. Die Inhalte der Erfolgskette zeigen überdies eine Orientierung an der Unternehmensberatungsbranche, so daß Übertragungen auf andere Branchen Modifikationen benötigen. Wünschenswert wären demzufolge branchenübergreifende Überlegungen, sowie eine weitergehende Darstellung der methodischen Vorgehensweise.

2. Ansatz von Krüger/Homp

Eine Kernkompetenz liegt nach Krüger und Homp vor, wenn vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten wettbewerbsfähiger als der Branchendurchschnitt, kundenrelevant, dauerhaft und transferierbar sind.⁵⁵ Kernkompetenzen lassen sich in Basis- und Metakompetenzen unterscheiden. Basiskompetenzen betreffen die Beherrschung von Geschäftsprozessen und Metakompetenzen die von Entwicklungsprozessen.⁵⁶

Im Wege der Identifikation von Kernkompetenzen sollen relevante Ressourcen und Fähigkeiten sowie vorhandene und zu entwickelnde Kompetenzen bestimmt werden.⁵⁷ Das Hauptinteresse dieses Ansatzes liegt jedoch nicht in der Identifikation von Kernkompetenzen, sondern in der Steuerung beziehungsweise einem Kernkompetenz-Management, welches als Zyklus verstanden wird, der sich aus Identifikation, Entwicklung, Integration, Nutzung und Transfer zusammensetzt.⁵⁸ Als ein Kerngedanke ist der Gegenstrom als Modell des Unternehmensprozesses aufzufassen. Nur wenn die „Inside Out“-Perspektive (Fluß von Ideen, die auf internen Fähigkeiten beruhen) mit der „Outside Out“-Perspektive (Strom der Marktbedingungen) verbunden wird, können „marktorientierte Kernkompetenzen“ entstehen. Kernkompetenzen durchlaufen zunächst eine interne Entwicklung („Inside Out“) und werden dann durch tatsächliche oder erwartete Marktreaktionen („Outside Out“) modifiziert. Neben diesem horizontalen liegt ein vertikaler Gegenstrom vor, der Unternehmensspitze und –basis verbindet. Die Unternehmensspitze formuliert sehr hoch angesetzte Visionen und Ziele, die eine produktive Spannung erzielen sollen, welche sich in Maßnahmen konkretisiert (vgl. „stretch“ bei Hamel⁵⁹). Um die Ziele nicht zu hoch zu setzen, bedarf es eines Rücklaufs von der Basis zur Spitze („fit“).⁶⁰ Basierend auf dem Gedanken der Kernkompetenzen entwickeln Krüger und Homp auf der Basis idealtypischer Geschäftsprozesse⁶¹, die als Ansatz für eine kompetenzorientierte Organisationsstruktur gelten können.

Bei Krüger und Homp handelt es sich um einen managementorientierten Ansatz, der eine Reihe von Hinweisen auf die Steuerung von Kernkompetenzen gibt. Seine Stärken liegen in der Berücksichtigung von internen und externen Determinanten von Kernkompetenzen sowie der Bildung eines idealtypischen Geschäftsprozeßmodells. Die Schaffung eines übergreifenden und dennoch differenzierten Bezugsrahmens zur Identifikation von Kernkompetenzen ist allerdings nicht zu konstatieren. Es fehlt jedoch an einer differenzierten Beschreibung der Datenerhebung und –aggregation. Darüber hinaus kann das Konzept der Wertkette bzw. ein Prozeßmodell nicht alle Arten von Kompetenzen abdecken, da hauptsächlich nur genutzte Fähigkeiten und nicht Potentiale analysiert werden können.

G. Weiterführung: Integrativer Ansatz

Nicht nur der begrifflichen Grundlage der Kernkompetenzen haftet eine Reihe von Widersprüchlichkeiten an, sondern auch die bestehenden Meßmodelle weisen eine Reihe von Schwächen auf. Nachfolgend wird ein Konzept zur Identifikation von Kernkompetenzen vorgestellt, dessen Vorteile insbesondere darin liegen, daß zum einen Begrifflichkeiten besser operationalisiert und vielfältige (interne und externe) Informationen zur Findung von Kernkompetenzen genutzt werden. Zum anderen erfolgt ein in-Bezug-setzen der Ergebnisse der internen und externen Datenerhebung im Wege einer nachvollziehbaren Methodik, so daß sich produktübergreifende, latente Kernkompetenzen verbessert identifizieren lassen.

I. (Kern-)Kompetenzidentifikation

Eine zuverlässige Identifikation bzw. Messung von Kernkompetenzen verlangt eine Operationalisierung des Konstruktes. Hierzu trägt die begriffliche Auseinandersetzung mit der Kernkompetenz in Kapitel C bei. Ressourcen stellen die Basis aller Inputs dar, die tangible und intangible Inhalte umfassen. Indem Kompetenzen die Grundlage und Elemente der Kernkompetenzen darstellen, ist es notwendig, den Begriff der Kompetenz weiter zu differenzieren. Aus diesem Grund wird eine Unterscheidung von Kompetenzen nach dem Kriterium Ort/Form und Funktion eingeführt. Hinsichtlich der Art von Kernkompetenzen wird nach der Bindung an Personen unterschieden.⁶² Direkt personengebundene Kompetenzen zeichnen sich dadurch aus, daß sie bei einem Verlust der Person automatisch aus der Kompetenzbasis der Organisation ausscheiden. Indirekt personengebundene oder personenungebundene Kompetenzen bleiben der Organisation auch dann erhalten, wenn einzelne Individuen das Unternehmen verlassen. Zu den direkt personengebundenen Kompetenzen zählen vorrangig Fertigkeiten und Wissen der Mitarbeiter sowie ihre Beziehungen und die Reputation der jeweiligen Individuen. Bei den indirekt personengebunden bzw. personenungebundenen Kompetenzen läßt sich eine weitere Unterscheidung nach dem Grad der Objektiviertheit treffen. Zu den stark objektivierten Kompetenzen zählen: Organisationsstruktur, Arbeitsprozesse, Rechte, Verträge, Datenbanken, Patente und Technologien. Unter weniger objektivierten lassen sich Werte, Normen, Reputation, Netzwerke und Bindungen zu Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern subsumieren.

Hinsichtlich der jeweils dominanten Funktion von Kompetenzen erfolgt die Differenzierung in Kurations-, Ausführungs-, Umsetzungs- und Kommunikationskompetenzen. Dieses trägt nicht nur den unterschiedlichen menschlichen Fähigkeitskategorien Rechnung, sondern auch

den spezialisierten betrieblichen Erfordernissen. Kreativitätskompetenzen beziehen sich auf die Neuschaffung von materiellen und immateriellen Ressourcen und sind sehr nah an den Umsetzungskompetenzen, die eine Einbettung in bestehende Sachverhalte betreffen. Damit Kreativitätsleistungen nicht verpuffen, weil Implementierungen nicht erfolgreich sind oder weil der Zeitrahmen nicht angemessen ist, sollten Aspekte wie Implementierung von Fähigkeiten und Neuerungen in Leistungscharakteristika sowie Time-Orientierung als Zeitgemäßheit der Leistungen berücksichtigt werden, die vom Konstrukt der Umsetzungskompetenz beschrieben werden. Kreativität und Umsetzungskompetenz beziehen sich nicht nur auf die vollständige Neukreation von Produkten oder Leistungscharakteristika, sondern auch auf Veränderungen derselben, um einen Kundennutzen zu optimieren. Ausführungskompetenzen fokussieren die Güte der Leistungserbringung, die mit Hilfe der Kriterien Qualität, Zeit und Kosten gemessen werden kann. Kommunikationskompetenzen betreffen vertikale und horizontale Beziehungen zur Umwelt und im Unternehmen. Diese Kategorien sind nicht überschneidungsfrei, weisen aber dennoch im Menschen und im Unternehmen jeweils dominierende Anforderungen auf; so lassen sie sich jeweils hinsichtlich ihrer Bedeutung und ihrem Vorkommen unterscheiden. Zur Dynamisierung des Konzepts und als grundlegende dynamische (Meta)Kompetenz kann die Lernfähigkeit eingeführt werden.⁶³ Solche übergreifende Lernfähigkeit betrifft die Veränderung und die Verbesserung sämtlicher Tätigkeiten, wohingegen der Bereich der Kreativitätskompetenzen stärker auf die Findung und Umsetzung Technologien und neuer Produkte ausgerichtet ist.

Damit strukturierte Erhebungen von Kompetenzen erleichtert werden, gibt die folgende Abbildung ein Kompetenzmodell wieder, welches Schwerpunkte der oben angeführten Kompetenzen anzeigt. Der obere Teil bezieht sich auf die wertschöpfungsübergreifenden Bereiche und der untere Teil auf bestimmte Phasen der Wertschöpfung.

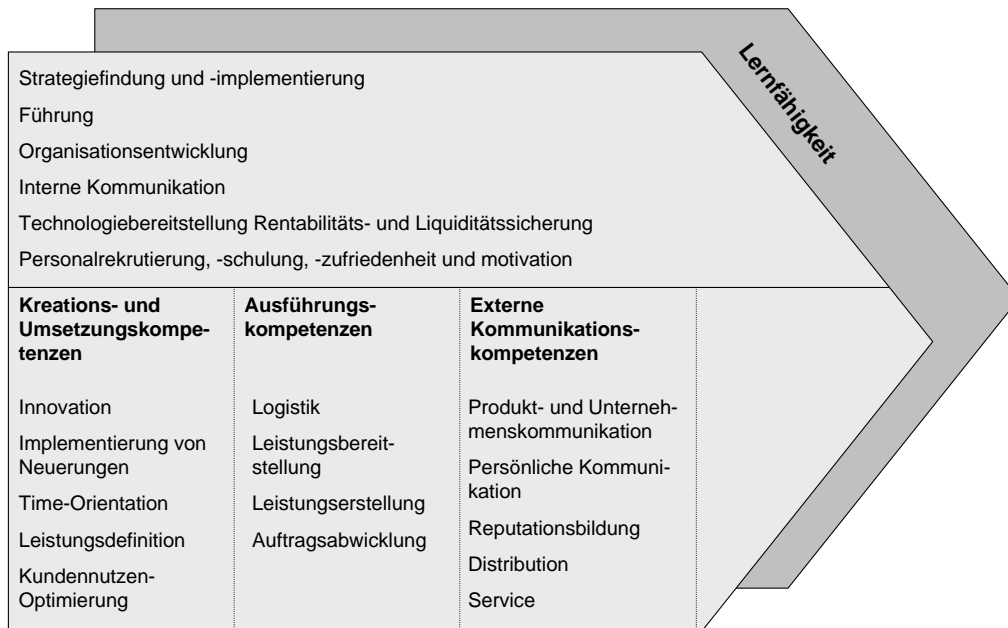


Abbildung 5: Kompetenzmodell

1. Analyse von internen Informationsquellen

Eine Prozeßorientierung kann gemeinhin als unspezifische Quelle für Kernkompetenzen gewertet werden. Dieser Vorteil in Verbindung mit einer guten Strukturierung der Unternehmen mittels eines Prozeßmodells empfiehlt eine Erhebung von Informationen über mögliche Kernkompetenzen auf dieser Basis. Da Prozeßmodelle in gewisser Weise unternehmensspezifisch bzw. branchenspezifisch sind,⁶⁴ wird hier kein Modell vorgestellt. Als Informationsquellen in den jeweiligen Bereichen der Unternehmung dienen Befragungen von Mitarbeitern und Schlüsselpersonen sowie weitere Daten aus Patentdokumenten, aus dem betrieblichen Vorschlagwesen usw.. Um eine ausreichende Breite der erhobenen Inhalte zu gewährleisten, sind sowohl direkt personengebundene, indirekt personengebundene, personenungebundene als auch Kreativitäts-, Umsetzung-, Ausführungs- und Kommunikationskompetenzen zu beachten und zu strukturieren. Darüber hinaus sind die strategischen Ressourcen eines Unternehmens, die nicht in die Kategorien der Kompetenzen wie beispielsweise Standort oder Gebäude sind, zu erheben.

Die Erhebung insgesamt kann mittels einer Skala (z. B. stark – schwach) oder zusätzlich mittels der Würdigung von unterschiedlichen Kriterien (z. B. Ausprägung, Verwendungshäufigkeit, Einzigartigkeit, Bedeutung) erfolgen. Je nach Skalierungsniveau eignen sich Reduzierung der Komplexität und zur Auswertung Kreuztabellierungen bzw. bei intervall- oder verhältnisskalierten Daten Faktorenanalysen bzw. Clusteranalysen. Während die Faktorenanalyse

geeignet ist, hinter den Daten stehende Faktoren zu finden, soll hier das Ziel der Clusteranalyse sein, homogenere Gruppen von Kompetenzen zu finden⁶⁵.

2. Analyse von externen Informationsquellen

Externe Informationsquellen sind geeignet, eine Fremdperspektive und insbesondere die Kundensicht einzunehmen. Extern können Informationen von Lieferanten, Kunden und anderen Gruppen gewonnen werden. Um zuverlässige Daten zu erhalten und die richtigen Aspekte innerhalb einer breit angelegten quantitativen Untersuchung zu erheben, empfiehlt sich eine explorative Voruntersuchung. In dieser sollte bei Fokusgruppen von Kunden- und Lieferanten die Spezifität der Unternehmung beleuchtet werden (bspw. Deskriptionstests, Kundenerwartungen, Idealproduktdefinition). Diese Daten, die dann zur Bildung eines Fragebogens führen, lassen sich um Daten aus dem Beschwerdemanagement ergänzen.

In der Hauptuntersuchung gilt es, basierend auf Produkt- und Leistungsspezifika kaufrelevante Eigenschaften zu finden, die Aufschluß über dahinter stehende, produktübergreifende latente Kompetenzen der Unternehmung zu erhalten.

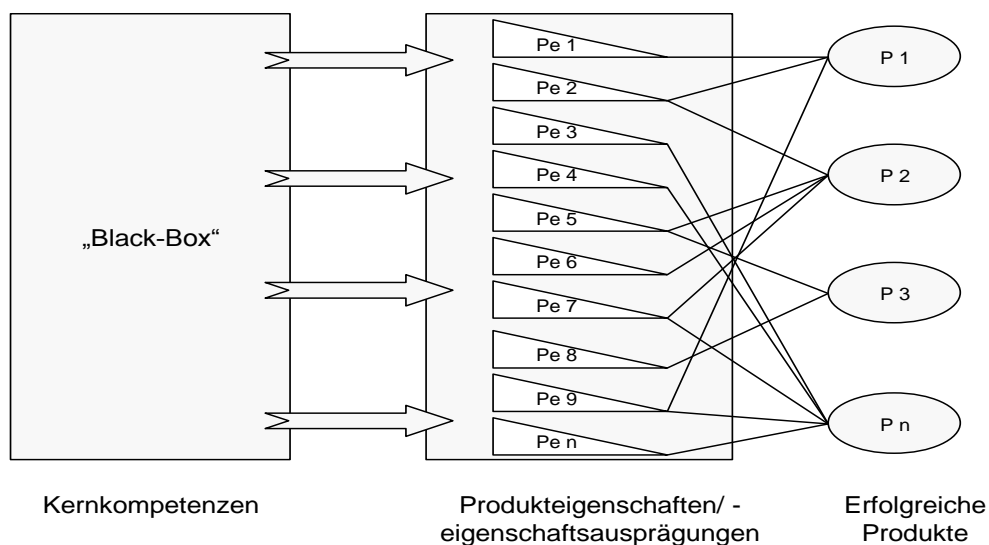


Abbildung 6: Verhältnis von Produkten, Produkteigenschaften und Kernkompetenzen

Untersuchungsobjekte sind erfolgreiche Produkte der letzten Jahre.⁶⁶ Um ausreichend skalierbares Datenmaterial zu erhalten, sollten die Produkte innerhalb des Fragebogens auf Kriterien wie Erhältlichkeit, Haltbarkeit, Ästhetik, Preis, Service, Funktionalität, Neuigkeit, Image und Einzigartigkeit anhand einer metrischen Skala beurteilt werden. Die Datenauswertung wird mittels einer Faktorenanalyse zur Findung von dahinter liegenden latenten Faktoren verbessert. Als Ergänzung bietet sich eine Clusteranalyse an, um bestimmte Gruppen von Eigen-

schaften plastischer zu machen. So lassen sich produktübergreifende Eigenschaften herausfinden, die besser Aufschluß über Kernkompetenzen geben können.

3. Matching zwischen internen und externen Komponenten zur Feststellung von Kernkompetenzen

Während im ersten Schritt mögliche interne Kompetenzen und im zweiten Schritt mögliche externe Kompetenzen ermittelt wurden, gilt es nun einerseits die Kausalität zwischen Kundennutzen und internen Leistungscharakteristika zu finden und andererseits eine Basis zur Bildung zukünftiger Kernkompetenzen zu schaffen. Die Ermittlung der Kernkompetenzen wird gestützt durch den Vergleich des Datenmaterials, in den Plausibilitätsüberlegungen und Kriterien wie Fit zur Kultur, Spezifität, Häufigkeit, Wettbewerbsbedeutung oder Verwandtschaft einfließen. Es ist allerdings nicht ausreichend, eine Analyse von Kernkompetenzen einmalig durchzuführen. Sowohl Organisationen als auch ihre Umwelt verändern sich kontinuierlich und damit verschieben sich (Kern)Kompetenzen. Mithin bedarf es eines Kernkompetenzmanagements, welches kontinuierlich Kompetenzidentifikationen durchführt und das auf die Zukunft ausgerichtet ist. Sowohl in die Bestimmung von Kernkompetenzen als auch hinsichtlich ihres Vorliegens in der Zukunft könnten regelmäßig Analysen des Umfeldes außerhalb der Branche durchgeführt werden. Gerade Neuentwicklungen in anderen Branchen oder bisher noch nicht übertragende Entwicklungen können ursächlich für neue (Kern)Kompetenzen innerhalb des Wettbewerbsumfeldes sein, die es zu beachten gilt.⁶⁷ Im Anschluß an die Identifikation von Kernkompetenzen, einer Konkurrenzanalyse innerhalb und außerhalb der Branche und einer Prognose der zukünftigen Entwicklung geht eine besondere Bedeutung von der Entwicklung von Kernkompetenzen und Kernkompetenzstrategien aus.

II. Kernkompetenzstrategien

Im Rahmen von Prognosen über die Zukunft von (Kern)Kompetenzen sollten Trends herangezogen werden und Szenario-Analysen unternommen werden. Zur Strategieformulierung hilfreich kann das Basteln („Bricolage“)⁶⁸ sein, da im Wege der Kompetenzerhebung ein zur Verfügung stehendes Repertoire an Kompetenzen aufgezeigt wird, die für zukünftige Strategien neu zusammengeführt werden können. Grundsätzlich bietet sich für die zukünftige Strategieformulierung auf Basis der Kernkompetenzen folgendes Bild:

	Alte Anwendungen	Neue Anwendungen
Bestehende Kernkompetenzen	Ermittelte/ zu findende Kernkompetenzen	Kernkompetenzmultiplikation
Veränderte Kernkompetenzen	Kernkompetenzdifferenzierung	Kernkompetenzdiversifikation

Abbildung 7: Kernkompetenzstrategie Matrix

Im Wege der Kernkompetenzmultiplikation werden bestehende Kernkompetenzen in neue Anwendungsgebiete eingebettet, die sowohl Märkte, Technologien oder soziale Prozesse sein können. So ergibt sich durch die bestehenden Kompetenzen eine Multiplikatorwirkung. Wenn Kompetenzen in bestehenden Anwendungsgebieten leicht modifiziert werden, kann von Kernkompetenzdifferenzierung gesprochen werden. Kernkompetenzdiversifikation liegt vor, wenn Kernkompetenzen nicht nur in neue Anwendungsgebiete eingebracht werden, sondern auch verändert worden sind. Kernkompetenzen benötigen einen längeren Zeitraum zur Entwicklung, dieses in Verbindung mit den konstituierenden Eigenschaften macht es schwierig ad hoc neue Kernkompetenzen zu generieren. Aus diesem Grund scheint die Strategie der Kernkompetenzdiversifikation leichter umsetzbar als eine Neubildung. Zur übergreifenden Weiter- und Neuentwicklung von Kernkompetenzen, die nicht an bestehenden Kompetenzen orientiert sein muß, empfehlen sich lern- und wissensfördernde Strukturen und Prozesse im Unternehmen. Zu denen zählen Kompetenzzentren,⁶⁹ Kernkompetenz-Projekte,⁷⁰ und ein Wissensmanagement.⁷¹

H. Resümee

Trotz der hohen wissenschaftlichen und praktischen Beachtung haften dem Konzept der Kernkompetenzen begriffliche Widersprüchlichkeiten an. So verwundert es nicht, daß gerade Ansätze zur Messung von Kernkompetenzen unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Demzufolge empfehlen sich je nach Branche, Unternehmen und Situation unterschiedliche Meßansätze. Zur strukturierten Erfassung von Kernkompetenzen wurde ein integratives Kompetenzmodell entwickelt, welches unterschiedliche Informationsquellen beachtet und in Beziehung setzt, so daß sich produktübergreifende und verborgene Kernkompetenzen finden lassen. Auf dieser Basis ist es möglich, kompetenzorientierte Strategien wie beispielsweise Kernkompetenzmultiplikation, -diversifikation und -differenzierung zu formulieren. Weitere Forschungsaktivitäten auf der Grundlage dieses übergreifenden Modells empfehlen sich insbe-

sondere auf dem Gebiet branchenspezifischer Kompetenzen(entwicklung) und Lernformen sowie der intraorganisatorischen Entwicklung von Wissen.

Summary

Even though the idea of core-competencies has gained much scientific and practical attention, the underlying notions are subject to contradictions. The different approaches towards core-competence-identification focus on divergent elements, and therefore they adopt different perspectives. The approaches to enhance performance have to be selected with respect to different industry-specifics. To improve a structural identification, a model was built to allow differentiating and integrative identification, which represents a foundation of competence-based-strategies. Future research is recommended to facilitate the generation of industry-specific competencies and organisational knowledge creation.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. Prahalad 1990, S. 83f.
- ² Vgl. Rasche 1993, S. 424.
- ³ Vgl. Bamberger/Wrona 1996, S. 386.
- ⁴ Vgl. Prahalad 1990, S. 80ff.
- ⁵ Vgl. Hamel/Prahalad 1995, S. 302.
- ⁶ Vgl. Selznick 1957; Prahalad 1990.
- ⁷ Vgl. Leonard-Barton 1992; Shoemaker 1992.
- ⁸ Vgl. Wernerfelt 1984, S. 172f.
- ⁹ Vgl. Grant 1991, S. 91.
- ¹⁰ Vgl. Barney 1991, S. 101.
- ¹¹ Vgl. Barney 1991, S. 105ff.
- ¹² Vgl. Collis 1995, S. 121f.
- ¹³ Vgl. Rasche 1994, S. 143.
- ¹⁴ Vgl. Mc Grath/MacMillan et al. 1995, S. 254; Amit/Shoemaker 1993, S. 35..
- ¹⁵ Vgl. Selznick 1957/ Grant 1991, S. 122, S. 42f.
- ¹⁶ Vgl. Rasche 1994, S. 93f.
- ¹⁷ Vgl. Probst/Raub 1998, S. 134.
- ¹⁸ Vgl. Rasche 1994, S. 98.
- ¹⁹ Vgl. Nelson/Winter 1982, S. 99.
- ²⁰ Prahalad und Hamel fordern jedoch lediglich eine bedingte Imitier- und Substituierbarkeit, Prahalad/Hamel 1992, S. 10f.
- ²¹ Vgl. Prahalad/Hamel 1992, S. 16.
- ²² Vgl. Boos/Jarmai 1994, S. 21f.; Rasche 1993, S. 426.
- ²³ Vgl. Stalk/Evans et al. 1993, S. 67f.
- ²⁴ Vgl. Barney 1991, S. 100ff.
- ²⁵ Vgl. Leonard-Barton 1992, S. 118ff.
- ²⁶ Vgl. Hinterhuber/Handlbauer et al. 1997, S. 369.
- ²⁷ Vgl. Berger/Kalthoff 1995, S. 171.
- ²⁸ Vgl. Stalk/Evans et al. 1992, S. 65.
- ²⁹ Vgl. Steinle/Bruch et al. 1997, S. 4f.
- ³⁰ Vgl. Strasmann/Schüller 1996, S. 19f.
- ³¹ Vgl. Osterloh/Frost 1996, insbesondere S. 177ff.; Stalk/Evans et al. 1993, S. 64.
- ³² Vgl. Duschek 1998.
- ³³ Vgl. Rühli 1995, S. 97.
- ³⁴ Vgl. Collis 1995, S. 123.
- ³⁵ Vgl. Osterloh/Frost 1996/ Krüger/Homp 1997.
- ³⁶ Vgl. Boos/Jarmai 1994, S. 21.
- ³⁷ Vgl. Weick/Roberts 1993.
- ³⁸ Vgl. Tampoe 1994, S. 67f.
- ³⁹ Vgl. Berger/Kalthoff 1995, S. 166.
- ⁴⁰ Vgl. Boos/Jarmai 1994, S. 24.
- ⁴¹ Vgl. Tampoe 1994, S. 68.
- ⁴² Vgl. Tampoe 1994, S. 70f..
- ⁴³ Vgl. Steinle/Bruch et al. 1997, S. 13-17.
- ⁴⁴ Vgl. Bullinger/Kugel et al. 1995S. 194-204.
- ⁴⁵ Vgl. Edge/Klein et al. 1995, S. 188.
- ⁴⁶ Vgl. Edge/Klein et al. 1995, S. 191.
- ⁴⁷ Vgl. Edge/Klein et al. 1995, S. 202f..

- ⁴⁸ Vgl. Edge/Klein et al. 1995, S. 205ff.
- ⁴⁹ Vgl. Edge/Klein et al. 1995, S. 209ff.
- ⁵⁰ Vgl. Edge/Klein et al. 1995, S. 211ff.
- ⁵¹ Vgl. Edge/Klein et al. 1995, S. 214f.
- ⁵² Vgl. Steinle/Bruch et al. 1997, S. 12.
- ⁵³ Vgl. Bakker/Jones et al. 1994/ Friedrich 1995; Hamel/Prahalad 1995; Hinterhuber/Handlbauer et al. 1997.
- ⁵⁴ Vgl. Berger/Kalthoff 1995, S. 163ff.
- ⁵⁵ Vgl. Krüger/Homp 1997, S. 27.
- ⁵⁶ Vgl. Krüger/Homp 1997, S. 43.
- ⁵⁷ Vgl. Krüger/Homp 1997, S. 92ff.
- ⁵⁸ Vgl. Krüger/Homp 1997, S. 43 und 264.
- ⁵⁹ Vgl. Hamel/Prahalad 1993.
- ⁶⁰ Vgl. Krüger/Homp 1997, S. 87.
- ⁶¹ Vgl. Sommerlatte/Wedekind 1990; Gaitanides/Scholz et al. 1994; Krüger/Homp 1997.
- ⁶² Zu personen- und personenungebundenen Ressourcen vgl. Hall 1992, S. 140; Hall 1993, S. 609ff..
- ⁶³ In Hinblick auf Lernen liegt bei Drumm ein Modell vor, das einen betriebswirtschaftlichen Zugang zum organisatorischen Lernen darstellt: Lernprozesse werden entlang der Wertschöpfungskette als Stufen eines Prozesses interpretiert (Lerninseln), die untereinander verbunden und rückgekoppelt sind. So entsteht ein System sich überlagernder Regelkreise, die zu Lernprozessen aller miteinander im Wertschöpfungsprozeß verbundenen Stufen führt. Vgl. Drumm 1999.
- ⁶⁴ Vgl. zu Prozeßmanagement und Prozeßmodellen Gaitanides/Scholz et al. 1994; Sommerlatte/Wedekind 1990; Osterloh/Frost 1996.
- ⁶⁵ Zu den Datenanalysenmethoden vgl. ausgewählt Backhaus/Erichson et al. 1990, S. 180ff und 260ff. oder auch Böhler 1992, S. 221ff. und 230ff.
- ⁶⁶ Erfolgreich aus Sicht der Unternehmung, wobei hier nicht die unterschiedlichen Erfolgsbegriffe diskutiert werden sollen.
- ⁶⁷ Vergleichbar mit einem branchenfremden Benchmarking.
- ⁶⁸ Vgl. zum Begriff des Bricolage: Lehner 1999.
- ⁶⁹ Vgl. Amponsem/Bauer et al. 1996, S. 224; Boisot 1998.
- ⁷⁰ Vgl. Boos/Jarmai 1994, S. 25f.
- ⁷¹ Vgl. Krüger/Homp 1997.

Literatur

- Amit, R./Shoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal, 14. Jg., S. 33-46.
- Amponsem, H./Bauer, S./Gerpott, T. J., et al. (1996): Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 65. Jg., 4, S. 219-225.
- Backhaus, E./Erichson, B./Plinke, W., et al. (1990): Multivariate Analyseverfahren, Heidelberg.
- Bakker, H./Jones, W./Nichols, M. (1994): Using Core Competencies to Develop New Business, in: Long Range Planning, 27. Jg., 6, S. 13-27.
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jg., August Heft 8, S. 386-391.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg., 1, S. 99-120.
- Berger, R./Kalthoff, O. (1995): Kernkompetenzen - Schlüssel zum Unternehmenserfolg, in: Siegwart, H./Malik, F./Mahari, J. (Hrsg.): Meilensteine im Management, Bd. 5: Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, Wien, S.160-174.
- Böhler, H. (1992): Marktforschung, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Boisot, M. H. (1998): Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy, New York.
- Boos, F./Jarmai, H. (1994): Kernkompetenzen - gesucht und gefunden, in: Harvard Business Manager, 16. Jg., Nr. 4, S. 19-26.
- Bullinger, H.-J./Kugel, R./Ohlhausen, P., et al. (1995): Integrierte Produktentwicklung, Wiesbaden.
- Collis, D. J. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s, in: Harvard Business Review, 73. Jg., 4, S. 118-128.
- Drumm, H. J. (1999): Abschied von "der" lernenden Unternehmung, 23. Workshop der Kommission Organisation des Verbandes Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Universität Zürich.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen - Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 67. Jg., 4, S. 230-235.

- Edge, G./Klein, J./Hiscocks, P. G., et al. (1995): Technologiekompetenz und Skill-basierter Wettbewerb, in: Zahn, E. (Hrsg.): Handbuch Technologiemanagement, Stuttgart, S.185-217.
- Friedrich, S. A. (1995): Mit Kernkompetenzen im Wettbewerb gewinnen, in: io Management Zeitschrift, 64. Jg., 4, S. 87-91.
- Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohllings, A., et al. (1994): Prozeßmanagement, München, Wien.
- Grant, R. M. (1991): The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, 33. Jg., 3, S. 114-135.
- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., S. 135-144.
- Hall, R. (1993): A Framework linking intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, 14. Jg., 5, S. 607-618.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1993): Strategy as Stretch and Leverage, in: Harvard Business Review, Jg., March-April, S. 74-84.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1995): Wettlauf um die Zukunft: Wie sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von Morgen schaffen, Wien.
- Hinterhuber, H. H./Handlbauer, G./Matzler, K. (1997): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: eigene Potentiale erkennen - entwickeln - umsetzen, München, Wien.
- Krüger, W./Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management, Wiesbaden.
- Lehner, J. (1999): Strategische Flexibilität: Improvisation und Bricolage bei Strategieformulierung und -implementierung, 23. Workshop der Kommission Organisation des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Universität Zürich.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., Special Summer Issue, S. 111-125.
- Mc Grath, R. G./MacMillan, I./Venkataraman, S. (1995): Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm, in: Strategic Management Journal, 16. Jg., , S. 251-275.
- Nelson, R./Winter, S. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge/London.
- Osterloh, M./Frost, J. (1996): Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden.

- Prahalad, C. K. (1990): The Core Competence of the Cooperation, in: Havard Business Review, May-June, S. 79-91.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1992): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Havard Business Manager, 1, S. 66-78.
- Probst, G. J. B./Raub, S. P. (1998): Kompetenzorientiertes Management, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 67. Jg., 3, S. 132-138.
- Rasche, C. (1993): Kernkompetenzen, in: Die Betriebswirtschaft, 53.Jg., 3, S. 425-427.
- Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden, Universität Bayreuth, .
- Rühli, E. (1995): Ressourcenmanagement dank Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, 46. Jg., 2, S. 91-105.
- Selznick, P. (1957): Leadership in Administration, New York, Tokio.
- Shoemaker, P. J. H. P. (1992): How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, in: Sloan Management Review, 34. Jg., Fall, S. 67-81.
- Sommerlatte, T./Wedekind, E. (1990): Leistungsprozesse und Organisationskultur.
- Stalk, G./Evans, P./Shulman, L. E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Competition, in: Havard Business Review, 70. Jg., 2 March-April, S. 57-69.
- Stalk, G./Evans, P./Shulman, L. E. (1993): Kundenbezogene Leistungspotentiale sichern den Vorsprung, in: Havard Business Manager, 15. Jg., 1, S. 59-71.
- Steinle, C./Bruch, H./Nasner, N. (1997): Kernkompetenzen - Konzepte, Ermittlung und Einsatz zur Strategieevaluation, in: Zeitschrift für Planung, 8. Jg., S. 1-23.
- Strasmann, J./Schüller, A. (1996): Kernkompetenzen: was Unternehmen wirklich erfolgreich macht, Stuttgart.
- Tampoe, M. (1994): Exploiting the Core Competencies of Your Organization, in: Long Range Planning, 27. Jg., 4, S. 66-77.
- Weick, K. E./Roberts, K. H. (1993): Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, in: Administrative Science Quarterly, 38. Jg., S. 357-381.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg., 2, S. 171-180.