ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Wolf, Joachim; Teichmann, Kai

**Working Paper — Digitized Version**

# Kernkompetenzmanagement in der Unternehmenspraxis

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 552

**Provided in Cooperation with:**
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Wolf, Joachim; Teichmann, Kai (2002) : Kernkompetenzmanagement in der Unternehmenspraxis, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 552, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/177340

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Nr. 552

# Kernkompetenzmanagement in der Unternehmenspraxis

Joachim Wolf/Kai Teichmann

Prof. Dr. Joachim Wolf
Dipl.-Hdl. Dipl.-Kfm. Kai Teichmann
Lehrstuhl für Organisation
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
24098 Kiel

Tel.: 0431-880-1635, wolf@bwl.uni-kiel.de
Tel.: 0431-880-4696, teichmann@bwl.uni-kiel.de
Fax: 0431-880-3963
URL: www.bwl.uni-kiel.de/orga

## A) Inhalt und Methode des Projekts

Im Sommer 2001 hat der Lehrstuhl für Organisation der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel ein praxisorientiertes Forschungsprojekt zum Entwicklungsstand des Kernkompetenzmanagements *in der Unternehmenspraxis* durchgeführt. Zwei Gründe haben uns hierzu veranlasst: Erstens wirken sich Kernkompetenzen erheblich auf den Erfolg von Unternehmen aus und zweitens dominiert in der diesen Bereich betreffenden Forschung ein anekdotischer Forschungsstil. Wissenschaftler greifen gezielt Beispiele herausragender Unternehmen heraus und erzählen Stories, die diese Unternehmen betreffen. Ein derartiges selektives Vorgehen ist zwar pädagogisch wertvoll; als Forschungsmethode ist es jedoch gefährlich, weil es selbst dann den fälschlichen Eindruck eines perfekten Kernkompetenzmanagements erwecken kann, wenn ein solches in der Wirtschaft nur vereinzelt anzutreffen ist. Über den Stand des Kernkompetenzmanagements in der Breite der Wirtschaft vermag diese Methode nichts auszusagen.

In Abweichung hiervon bestand das Ziel unserer Untersuchung darin herauszufinden, wie es mit dem Kernkompetenzmanagement in der Unternehmenspraxis wirklich steht und was getan werden muss, um in diesem Bereich zielstrebiger zu handeln. Hierzu haben wir zehn norddeutsche Unternehmen untersucht; in jedem haben wir ca. dreistündige themenzentrierte Tiefeninterviews mit Top-Managern geführt. Überdies haben wir die Unternehmen besichtigt und unternehmensspezifische Dokumente studiert. Diese Untersuchungsmethode wurde bevorzugt, weil sie weitaus besser als standardisierte Befragungen zu dem qualitativen Charakter von Kernkompetenzen passt. Nach Abschluss der Feldforschung haben wir die Angaben der Befragten am aktuellen Wissen zum Kernkompetenzmanagement gespiegelt.

Im Folgenden informieren wir über die Gesamtergebnisse unserer Untersuchung. Zunächst wollen wir das Gespür für den Inhalt von Kernkompetenzen schärfen, hiernach werden wir die Kernkompetenzwahrnehmungen der befragten Top-Manager vorstellen und schließlich Vorschläge zu einer zielgerichteteren Identifikation, Steigerung und Verwertung von Kernkompetenzen diskutieren.

## B) Was sind Kernkompetenzen?

Über den Inhalt des Kernkompetenzkonzepts sind sich die Wissenschaftler nicht völlig einig. Immerhin lassen sich *einige übergeordnete Eigenschaften* festmachen. Erstens beinhalten Kernkompetenzen Fähigkeiten, die Unternehmen nachhaltigen Erfolg sichern. Zweitens stiften sie Erfolg, weil sie dem betreffenden Unternehmen ermöglichen, sich von den Wettbewerbern abzusetzen und Wettbewerbsvorteile zu erringen. Und drittens helfen sie, nachhaltige Barrieren gegen das Eindringen von Wettbewerbern in die eigene Domäne aufzubauen. Sogenannte "resource position barriers" werden geschaffen.

Die bisherige Charakterisierung von Kernkompetenzen bedarf einer weiteren Konkretisierung. Anhand von *neun Merkmalen* und unter Nutzung von Beispielen ist es uns möglich, das Wesen von Kernkompetenzen fassbar zu machen und zu prüfen, ob die in einem Unternehmen vorliegenden Fähigkeiten dem Anspruch von Kernkompetenzen genügen. Manager können und sollten die nachfolgenden Merkmale checklistenartig als Prüfkriterien nutzen. Fähigkeiten stellen nur dann Kernkompetenzen dar,

- *wenn sie rar sind.* Eine Fähigkeit, über die wichtige Wettbewerber ebenfalls verfügen, vermag gegenüber diesen keinen Vorteil zu verschaffen. Rarität ist also das zentrale, das notwendigste aller Kernkompetenzmerkmale. Mustergültig ist in diesem Bereich die Schenker Deutschland AG, die sich früher und intensiver als ihre Wettbewerber eine IT-gestützte Kompetenz zur Kontrolle ihrer Prozesskette angeeignet hat. Da andere Logistikkonzerne noch nicht so weit sind, hat Schenker eine gewisse Alleinstellung und ist dadurch auf dem zunehmend informatisierten Logistikmarkt erheblich im Vorteil,

- *wenn sie bei gegenwärtigen und künftigen Schlüsselkunden einen erheblichen Nutzen stiften können.* Zweierlei ist hierzu erforderlich: Erstens trägt die Kernkompetenz in erheblichem Maße zu einer durch eine bestimmte Marktleistung verursachte Nutzenart bei und zweitens schätzen die Kunden diese Nutzenart sehr. Zu denken ist hier etwa an die Sony Corp. Die Miniaturisierungskompetenz Sonys wirkt sich unmittelbar auf die Größe von Audiogeräten (Walkman etc.) aus und viele Kunden präferieren kompakte, mobile Audiogeräte gegenüber größeren Anlagen,

- *wenn sie nicht handelbar sind.* Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die jeweilige Fähigkeit auf andere Fähigkeiten bzw. Ressourcen des jeweiligen Unternehmens bezogen ist. Auf externen Märkten beschaffbar sind in diesem Fall lediglich Standardausprägungen der benötigten Fähigkeit, denen der unternehmensspezifische Zuschnitt fehlt. Hier läßt sich die Trumpf GmbH in Ditzingen bei Stuttgart anführen: Als der heutige Eigner des Unternehmens, Berthold Leibinger, vor ca. vierzig Jahren geplant hatte, die Lasertechnologie in den von dem Unternehmen hergestellten Werkzeugmaschinen einzusetzen, hat er auf dem Weltmarkt lediglich minderwertige, nicht erschütterungsfeste Laser vorgefunden. Daraufhin hat er zusammen mit einer Kerngruppe an Mitarbeitern die Lasertechnologie verwendungsspezifisch weiterentwickelt, obwohl für derartige Vorleistungen noch kein Markt vorhanden war. Im Zeitablauf wurde die herausragende lasertechnologische Fähigkeit für das Unternehmen und den gesamten Maschinenbau immer wichtiger; heute ist Trumpf im Bereich der Lasermaschinen unerreicht und große Teile seines überragenden Erfolgs basieren hierauf,

- *wenn sie von Wettbewerbern weder substituiert noch imitiert werden können.* Die amerikanische Dell Corp., die Computer über das Internet direkt vermarktet, ist hier ein gutes Beispiel. Die kundenindividuelle Konfiguration sowie der direkte Vertrieb von Computern über das Internet verlangt eine Reihe nicht ersetzbarer logistischer

tern über das Internet verlangt eine Reihe nicht ersetzbarer logistischer Spezialkompetenzen, die dieses Unternehmen sich im Laufe von Jahren angeeignet hat und die aufgrund ihres Nicht-Offensichtlich-Werdens am Markt für die Konkurrenten praktisch unzugänglich sind. Aber auch am Fall 3M läßt sich die Nicht-Substituierbarkeit von Kernkompetenzen gut verdeutlichen: Um die mittlerweile im Büroalltag unverzichtbaren Post-its in der von 3M angebotenen hohen Qualität herzustellen, sind die bei diesem Unternehmen vorhandenen hohen Fähigkeiten im Bereich der Herstellung von Substraten und Beschichtungen unabdingbar,

- *wenn sie aus einer geschickten Kombination von Einzelressourcen resultieren.* In diesem Fall macht ein Herausbrechen einer einzelnen Fähigkeit keinen Sinn; frei stehend kann sie keinen außerordentlichen Erfolg stiften. Zu denken ist etwa an die ehemalige Daimler-Benz AG. Auf ihrer zweiten und dritten Hierarchieebene arbeiteten scharf rechnende grundsolide Kaufleute und Ingenieure mit schwäbischem Tüftlerdrang zusammen. Diese Verbindung war einzigartig und unschlagbar und verhindert auch heute noch in der Nachfolgeorganisation Schlimmeres,

- *wenn sie unternehmensspezifisch sind.* Damit wird ausgedrückt, daß einem nachahmenden Unternehmen der Aufbau und die Weiterentwicklung von Kernkompetenzen nur dann gelingen kann, wenn es genau jene Entwicklungsschritte durchläuft, die das Vorbildunternehmen in seiner Entwicklungsgeschichte durchmessen hat und wenn in den einzelnen Stufen dieses Prozesses vergleichbare Ressourcen zur Verfügung stehen. Auch hier lässt sich Sony zu Illustrationszwecken heranziehen: Der von Sony durchlaufene Prozess der Miniaturisierung läßt sich nicht kürzer und einfacher gestalten als Sony dies tat; auch müssen sämtliche Ressourcen zur Verfügung stehen, die Sony während dieses Prozesses eingesetzt hat,

- *wenn sie wissensorientiert sind.* Kernkompetenzen basieren nicht auf physischen, dinglichen bzw. geldwerten „Assets", statt dessen stellen sie Netzwerke geschickt kombinierter Einzelinformationen dar. Sie beruhen auf einem tieferen Verständnis der für das jeweilige Geschäft typischen Prozesse. Opels Rückzug aus dem Markt für Luxuslimousinen im Verlauf der achtziger Jahre lässt sich damit in Verbindung bringen; letztendlich war das Unternehmen gescheitert, weil es ihm nicht gelungen ist, ein differenziertes Bild über die in diesem Bereich dominierenden subtilen psychologischen Prozesse zu entwickeln,

- *wenn die der Fähigkeit zugrunde liegenden Informationen impliziter, intangibler und erfahrungsbezogener Natur sind.* Über Kernkompetenzen wird nicht in unternehmensseitigen Hochglanzbroschüren informiert. Das entsprechende Wissen ist tief im Inneren des jeweiligen Unternehmens bzw. seiner Menschen verankert. Es ist fast so wie mit dem handwerklich virtuosen Gipsergesellen, der einem mit zwei linken Händen ausgestatteten Universitätsprofessor verbal erklären soll, warum bei ersterem beim Anwerfen der Mörtel

an der Wand haften bleibt, bei letzterem hingegen nicht. Der Gipser beherrscht den Prozess, ohne darüber reden zu können und

- *wenn sie mehrfach verwertbar bzw. transferierbar sind.* Eine Fähigkeit ist um so wertvoller, je breiter sie im Unternehmen „ausgeschlachtet" werden kann. Die Honda Motor Corp. beherrscht diese Mehrfachverwertungsstrategie: Dieses Unternehmen baut seine drehfreudigen und langlebigen Motoren sowohl in Autos, Motorräder, Rasenmäher als auch Sportboote ein. Investitionen in hochkomplexe Motortechnologie lohnen sich also mehrfach. Nämliches gilt für die technologisch führenden Shimano-Sperrklinken, die sich sowohl in Fahrrädern als auch in Hochseeangeln finden. Und Canon verwertet seine im Bereich der Feinoptik, Feinmechanik, Mikroelektronik und Lasertechnik liegenden Kernkompetenzen sowohl in Kameras, Kopierern als auch Laserdruckern.

Eine sorgfältige an diesen Kriterien ausgerichtete Identifikation von Kernkompetenzen ist deshalb äußerst bedeutsam, weil die Forschung gezeigt hat, daß jene Unternehmen am erfolgreichsten sind, die ihren Strategieentwurf an ihren Kernkompetenzen ausrichten.

## C) Worin sehen die befragten Unternehmen ihre Kernkompetenzen?

Unsere Gesprächspartner haben auf diese Frage ein überaus breites Spektrum von ca. dreißig verschiedenen Antworten bereitgestellt. Nachfolgend müssen wir uns auf die am häufigsten genannten Managermeinungen konzentrieren.

- Am häufigsten haben unsere Gesprächspartner in der System- bzw. Kooperationsfähigkeit die Kernkompetenz ihres Unternehmens gesehen. Die Einbindung des Unternehmens in ein Netzwerk arbeitsteilig handelnder Unternehmen sei ein zentraler Erfolgsstifter. So berichtete bspw. der Chef einer mittelständischen, im militärischen und Privatsektor tätigen Werft, dass es seinem Unternehmen erst durch die Einbindung in ein intensiv zusammenarbeitendes Werftennetz möglich geworden sei, den Kunden die heute fast durchweg geforderten maßgeschneiderten Schiffe anzubieten. Von einer anderen Form der Netzwerkbildung profitiert ein Hersteller von Knochennägeln: Er pflegt eine netzwerkartige Zusammenarbeit mit führenden Chirurgen an Universitätskliniken, die dem Unternehmen die Einführung neuer Produktgenerationen in den Markt wesentlich erleichtert.

- Sehr häufig wurde aber auch in der besonderen Produktqualität eine Kernkompetenz gesehen. Ein Hersteller maritimer Navigationssysteme berichtete uns, daß man auch heute noch von produkttechnologischen Vorsprüngen profitiere, die bereits in den zwanziger Jahren geschaffen worden seien. Zwar würden zwischenzeitlich zahlreiche Wettbewerber ähnliche Navigationshilfsmittel anbieten, der für das eigene Unternehmen typische technologische Vorsprung sei jedoch nicht eingeholt worden. Ähnliches trifft für ein Unter-

nehmen der Schleif- und Poliertechnik zu, dessen Produkte „einfach besser sind als diejenigen unserer Wettbewerber".

- Betont wurde überdies, dass in dem im jeweiligen Unternehmen entstandenen marktspezifischen Wissen Kernkompetenzen ruhen würden. Als Ursache für das vorhandene stetige, problemzentrierte Wissenswachstum wurde mehrfach die Stabilität des Belegschafts- bzw. Mitarbeiterstammes genannt. Hierdurch könne auf eine schriftliche Niederlegung von Wissen weitgehend verzichtet werden, die sich mit dem impliziten Charakter von Wissen ohnehin nicht gut vertragen würde.

- Schließlich – und damit soll die Berichterstattung über die managerseitig wahrgenommenen Kernkompetenzen abgeschlossen werden – wurde in der Flexibilität des Unternehmens eine wesentliche Kernkompetenz vermutet. So berichtete uns bspw. ein im Aufzugbau tätiges Unternehmen, dass es sich dadurch auszeichne, auch jene Aufträge schnell und zufriedenstellend ausführen zu können, bei denen die Wettbewerber aufgrund der Besonderheit der kundenseitigen Erwartungen passen müssten. Und eine wesentliche Flexibilität der eingangs erwähnten Werft besteht dem Vernehmen nach darin, sich in kürzester Zeit auf die im Vergleich zum Schiffsneubau margenreichere Schiffsreparatur spezialisiert zu haben.

Weitere, freilich weniger häufig genannte Kernkompetenzherde sahen unsere Respondenten in einem konsequenten Outsourcing, in einer erfolgreichen Kundenbindung, in einem umfassenden Servicenetz, im geschickten Verbund unternehmerischer Teilfunktionen sowie in der Mehrfachverwertung unternehmensspezifischer Potentiale.

Im Rahmen einer Gesamtbetrachtung dieser *vermuteten* Kernkompetenzen bleibt einerseits festzuhalten, dass es sich bei den genannten Fähigkeiten fast durchweg um fraglos wichtige Stärken von Unternehmen handelt. Andererseits ist zu betonen, dass diese Fähigkeiten *mehrheitlich keine Kernkompetenzen* darstellen, welche die eigentliche Ursache für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sind. So ist bspw. mit einer hohen Produktqualität keine Kernkompetenz, sondern vielmehr die *Folge* von Kernkompetenzen gegeben. Diese Unterscheidung ist insofern weit mehr als eine akademische Spitzfindigkeit, weil Kernkompetenzen aufgrund ihres vorgelagerten, verborgenen Charakters in viel nachhaltigerem Maße Erfolg verursachen können als eine Überlegenheit im Produktbereich, die von Wettbewerbern relativ schnell aufgeholt werden kann. Ähnliches gilt für die genannte Netzwerkeinbindung von Unternehmen. Auch sie ist lediglich eine Folge und nicht der Inhalt einer Kernkompetenz: Ein Unternehmen, das keinerlei spezifische Fähigkeiten aufweist, wird es schwer haben, in einen erfolgreichen Unternehmensverbund aufgenommen zu werden. Eine gleichartige Argumentation ließe sich auch für das ohnehin unspezifische Schlagwort „Flexibilität" entfalten, das nur dann über einen unkontrollierten Aktionismus hinauskommt, wenn die wechselseitigen Handlungen ein gemeinsames Rückgrat der Stärke aufweisen. Eher Kernkompetenzcharakter haben Überle-

genheiten, die im Bereich des Wissensmanagements, in der geschickten Verbindung von Teilfunktionen sowie in der Mehrfachverwertung der unternehmensspezifischen Potentiale bestehen.

Aufgrund dieses Befundes bleibt somit im Hinblick auf unsere eingangs gestellte Frage nach den in der Breite der Wirtschaft vorliegenden Kernkompetenzen festzustellen, *dass in der Unternehmenspraxis ein recht diffuses Bild des Kernkompetenzkonzepts* vorherrscht. Aufgelistet werden nicht nur viele, sondern auch solche allgemeinen Fähigkeiten, über die zahlreiche Wettbewerber ebenfalls verfügen. Diese sind nicht geeignet, eine Allein- oder Besserstellung des eigenen Unternehmens zu begründen. Die von uns angetroffene managerseitig bestehende Schwierigkeit, die im eigenen Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen zu identifizieren, ist insofern erstaunlich, weil wir unseren Gesprächspartnern bereits im Vorfeld der Interviews ein Blatt mit kompakten, zusammenfassenden Informationen über das Wesen des Kernkompetenzkonzepts zur Verfügung gestellt haben.

Angesichts der in der Praxis vorhandenen Schwierigkeiten bei der Identifikation von Kernkompetenzen erscheint es erforderlich, Tipps für ein erfolgreiches Kernkompetenzmanagement zu unterbreiten. Diese stellen wir im nächsten Abschnitt unseres Beitrags bereit.

## D) Aufgaben des Kernkompetenz-Managements

Das Management von Kernkompetenzen muss als mehrstufiger Prozess aufgefasst werden, an dessen Zielpunkt idealerweise die zielgerichtete Verwertung der dem jeweiligen Unternehmen zur Verfügung stehenden Kernkompetenzen steht. Dazu müssen zunächst die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen *identifiziert* werden. Nach dieser Bestandsaufnahme müssen Konzepte und Maßnahmen implementiert werden, wie diese Kompetenzen *entwickelt, genutzt* und *transferiert* werden können. Eine konsequente Umsetzung dieses vierstufigen Aktionsplans dürfte dem jeweiligen Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Im Rahmen der *Identifikation von Kompetenzen* empfiehlt sich ein dreistufiges Vorgehen:

- *Informationsgewinnung:* Zunächst ist anhand einfacher Fragen (z. B. „Was können wir besser als unsere Wettbewerber?“) das Gesamtspektrum der Stärken des Unternehmens zu ermitteln. Diese umfassende Bestandsaufnahme ist erforderlich, weil die einzelnen Stärken als potentielle Kernkompetenz-Kandidaten in Betracht kommen. Wir empfehlen, Informationen zur Charakterisierung der Unternehmensstärken sowohl aus unternehmensinternen als auch unternehmensexternen Quellen zu beschaffen. Im Rahmen der internen Informationsbeschaffung sollten Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Funktionsbereiche befragt werden, um multiperspektivisch im Rahmen von Workshops oder Projektteams die wirklichen Ursachen für den Erfolg des Unternehmens zu ermitteln. Da ein derartiges „Selbstbild“ aber stets die Gefahr in sich birgt, dass Wunsch und Wirklichkeit miteinander vermengt werden, ist eine externe Verifikation des Selbstbildes erforderlich. Dieses

„Fremdbild" kann auf dem Wege einer Befragung sowohl von Kunden, Lieferanten als auch von anderen (außer-)marktlichen Experten (Marktforschungsinstitute, Wissenschaftler) sowie durch Dokumentenanalysen erfolgen.

- *Informationsverdichtung:* Im nächsten Schritt ist die Vielzahl der identifizierten Unternehmensstärken daraufhin zu prüfen, ob sie wirklich Kernkompetenzen darstellen. Hierzu ist der oben dargelegte Katalog von Kernkompetenzmerkmalen einzusetzen.
- *Informationsbewertung:* Nach Abschluss dieses Selektionsprozesses sind die in die engere Wahl kommenden Kompetenzen zu bewerten. Hierzu empfehlen wir das Kompetenz-Markt-Portfolio. Im Rahmen seiner Anwendung werden die einzelnen Kompetenzen einem zweiten „Härtetest" unterzogen. Es wird geprüft, ob die jeweilige Kompetenz des eigenen Unternehmens stärker oder schwächer ist als vergleichbare Kompetenzen von Wettbewerbern und ob die jeweilige Kompetenz auch zukünftig im Markt eine hohe Bedeutung besitzen wird.

In Abhängigkeit von der Antwort auf diese Fragen sind mit Thiele (1997) unterschiedliche Strategien zu ergreifen, welche die *Entwicklung,* die *Nutzung* und den *Transfer* betreffen.

- *Outsourcing:* Diese Strategie sollte bei einer schwach ausgeprägten Kompetenz mit geringer zukünftiger Marktbedeutung ins Auge gefasst werden. Einige der von uns besuchten Unternehmen haben bereits Teile ihrer Wertschöpfungsketten an Zulieferer outgesourct, wobei die Manager hierbei jedoch die vergleichsweise geringe industrielle Clusterbildung im norddeutschen Raum berücksichtigen mussten.
- *Entwicklung:* Ist die zukünftige Bedeutung einer Kompetenz hoch, die relative Stärke des Unternehmens bezüglich dieser Kompetenz jedoch gering, so empfiehlt sich eine konzentrierte Entwicklung in diesem Bereich. Diese kann über eine Eigenentwicklung, einen Wissensbezug aus anderen Geschäftsbereichen oder Tochterunternehmen oder über Abwerbung sogenannter Kompetenzträger von anderen Unternehmen angestrebt werden. Unabhängig von der Art der Kompetenzentwicklung sind folgende Prinzipien zu beachten:
    - *Marktnähe:* Aufgrund der Wichtigkeit einer Nutzenstiftung am Markt ist bei der Entwicklung von Kompetenzen stets auf deren marktseitige Verwertungsmöglichkeit zu achten. Hierzu bietet sich eine frühzeitige Einbindung wichtiger Kunden („Schlüsselkunden") in den Entwicklungsprozess sowie eine zeitlich vorgelagerte Erprobung neuer auf der jeweiligen Kompetenz basierender Produkte und Verfahren an.
    - *Wissensmanagement:* Auch wenn Kernkompetenzen eher intangibler Natur sind, sollte auf ein institutionalisiertes Wissensmanagement nicht verzichtet werden. Unsere Untersuchungen zeigen, daß Unternehmen viele Jahre lang im Prozess ihrer Kernkompetenzgestaltung von einer sorgfältigen Dokumentation und Archivierung von Wissen profitieren können.

- *Intrapreneurship:* Ein konsequentes Kernkompetenzmanagement erfordert die Einbringung der Fähigkeiten sämtlicher Mitarbeiter. Mitarbeitern müssen Freiräume gewährt werden, innerhalb derer sie losgelöst vom Tagesgeschäft neue Ideen suchen, vorantreiben und realisieren können. Erforderlich sind Mitarbeiterinitiativen, die vom Management angeregt und gefördert werden. Dabei reicht es nicht aus, wenn das Management sein Engagement auf klassische Instrumente wie das betriebliche Vorschlagswesen oder kontinuierliche Verbesserungsprogramme beschränkt.

- *Nutzung:* Kompetenzen, die sowohl im eigenen Unternehmen als auch hinsichtlich der Bedeutung am Markt hoch einzutaxieren sind, sind als *Kern*kompetenzen zu qualifizieren. Hier ist darauf zu achten, dass diese Kompetenz nicht nur ausgeschlachtet, sondern kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert wird. Gefordert ist hier also ein *offensives* Kernkompetenzmanagement. Überdies sind die Kernkompetenzen im Rahmen eines *defensiven* Kernkompetenzmanagements gezielt vor Nachahmung zu schützen, wobei rechtliche Mittel wie Patent- oder Gebrauchsmusterschutz in Betracht kommen.

- *Transfer:* Schließlich ist im Rahmen des Kernkompetenzmanagements zu fragen: „Wo lassen sich unsere Fähigkeiten sonst noch verwenden?" Es sind Mittel und Wege zur Mehrfachverwertung von Kernkompetenzen zu suchen. Ein Transfer der Kernkompetenzen ist insbesondere dann angebracht, wenn eine verfügbare Kompetenz als stark, ihre Bedeutung im gegenwärtigen Markt jedoch als relativ schwach eingestuft wird. Hier ist erstens in Betracht zu ziehen, die mittels der Kernkompetenzen hergestellten Produkte in andere Regionen zu verkaufen. Eine andere Alternative besteht darin, neue Kundengruppen anzusprechen. Zu nennen ist hier ein von uns besuchtes Unternehmen, dessen Hauptgeschäft in der Herstellung von Kompressoren für Schiffsmotoren besteht. Dieses Unternehmen liefert seine technologisch führenden Kompressoren jetzt auch an die Betreiber von Kraftwerken. Die Übertragung in ein neues Anwendungsfeld ist gelungen. Einen noch weitergehenden Transfer stellt die Verwertung der vorhandenen Kompetenzen im Bereich neuer Produkte dar.

## E) Literaturhinweise

Barney, J. B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading et al. 1997.

Hammann, P., Freiling, J., Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden 2000.

Krüger, W., Homp, C., Kernkompetenz-Management - Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.

Prahalad, C. K., Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg., 1990, Heft 3, S. 79-91.

Thiele, M., Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen - Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen, Wiesbaden 1997.