

PETER M. ROSE; CHRISTOPHER ZERRES; MICHAEL  
ZERRES  
**KERNKOMPETENZ-  
MANAGEMENT**



LADE KOSTENLOSE STUDIENBÜCHER AUF  
**STUDENTENSUPPORT.DE**  
KEINE REGISTRIERUNG NOTWENDIG

# Kernkompetenz-Management

*Peter M. Rose, Hochschule Bremen*  
*Christopher Zerres, Universität Kassel*  
*Michael Zerres, Universität Hamburg*

Eine *Kernkompetenz* ist ein wertschöpfender Mechanismus, der kontinuierlich einen überlegenen, langfristig verteidigbaren und wahrgenommenen Kundennutzen schafft und so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzeugt. Die Kernkompetenz-Perspektive leitet sich aus dem *Resource-Based-View* ab: Damit werden sämtliche Ansätze und Modelle zusammengefasst, die den individuellen Wettbewerbserfolg einer Unternehmung über die Existenz einzigartiger Ressourcen zu erklären versuchen. Danach bestimmt nicht die Marktstruktur die Wettbewerbsstrategien und den langfristigen Erfolg, sondern einzig und allein die effiziente Erarbeitung und Ausnutzung unternehmensspezifischer einzigartiger Ressourcen.

Derartige Kernkompetenzen vermögen auf Grund ihrer Unternehmensspezifität als Fundament zur Erzielung komparativer Wettbewerbsvorteile zu dienen. Dabei ist nach Porter zwischen Humanressourcen, physischen Ressourcen, know-how-basierten Ressourcen sowie der Infrastruktur zu unterscheiden.

Bitte klicke auf die Werbung

Im Praktikum bei PwC werden Sie vom ersten Tag an intensiv gefordert!

Was auf Sie zukommt, können wir gerne besprechen. Vielleicht bei einer Tasse Kaffee?

> **Jetzt informieren!**



PRICewaterhouseCOOPERS 

Weiterhin differenziert Porter diese Ressourcen nach ihrer strategischen Bedeutung, indem er sie in eine hierarchische Beziehung zueinander setzt. Unterschieden wird dabei zum einen nach Grundressourcen und modifizierten Ressourcen, wobei erstere weitgehend den natürlichen Produktionsfaktoren entsprechen und deshalb als „basic factors“ bezeichnet werden. Bei den modifizierten Ressourcen handelt es sich dagegen um differenzierte Einsatzfaktoren, die im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses bereits einen „added value“ in Form eines aus Kundensicht wahrgenommenen Zusatznutzens geschaffen haben.

Markt- und ressourcen-orientierte Ansätze der Unternehmensführung sind heute additiv miteinander verknüpft.

Bei der Betrachtung der Kernkompetenzen im Rahmen des „Resource-Based-View“ wird die Bedeutung der Ressourcen als Bindeglied zwischen Unternehmen und Markt besonders deutlich: Den Anforderungen an eine Kernkompetenz entsprechend implizieren Ressourcen nur dann Kernkompetenzen, wenn sie durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind („VRIO“-Kriterien):

- Value:

Ressourcen beinhalten nur dann Kernkompetenzen, wenn die Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt vorliegt,

- Rareness:

Kernkompetenzen sind so einzigartig, dass sie über Faktormärkte nicht bezogen werden können,

- Imperfect Imitability:

Kernkompetenzen können des Weiteren auch nicht von anderen Unternehmungen imitiert beziehungsweise durch eine vergleichbare Ressourcenkombination substituiert werden.

- Organizational Specificity:

Kernkompetenzen sind unternehmensspezifisch. Außerhalb der Unternehmung sind ihre Verwendungsmöglichkeiten eingeschränkt.

Die Einzigartigkeit der Ressourcen einzelner Unternehmen wird in der Regel in der Vergangenheit begründet und langsam und sukzessive im individuellen Unternehmenskontext akkumuliert. Auf der anderen Seite dürfen die Gefahren, die sich aus dynamisch entwickelnden Märkten ergeben, nicht übersehen werden. Kernkompetenzen unterliegen im Zeitablauf einem Wertverlust.

Kernkompetenzen sind im Vergleich zu Produkten relativ langlebig. Im Erfolgsfalle können die dadurch erzielten Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen relativ dauerhaft („sustainable“), das heißt beständig gegenüber Marktveränderungen, sein.

Zur Generierung und Erhaltung *dynamischer Kernkompetenzen* in einem Unternehmen müssen Kernkompetenzen im Unternehmensalltag ständig überwacht und weiterentwickelt werden. Um die Einbindung in die Tagesarbeit zu gewährleisten, ist damit ein *Kernkompetenz-Controlling* aufzubauen.

Die Aufgabenkomplexe konzentrieren sich dabei allgemein auf:

- ein koordinierendes Planungsmanagement,
- Serviceaufgaben zur inhaltlichen Planung sowie
- die inhaltliche Planungsmitwirkung.

Das koordinierende Planungsmanagement umfasst nach Nasner die Einberufung, Vorbereitung, Organisation und Leitung von Planungsrunden. Die Serviceaufgaben implizieren die Aufbereitung von relevanten Daten, insbesondere die Implementierung eines strategischen Früherkennungssystems und die Ausarbeitung von Trenddarstellungen und Szenarien. Schließlich wird der Einbezug des Kernkompetenz-Controlling in die inhaltliche Planungsarbeit gefordert.

Schmidt wendet das Steuerungs- und Controllingkonzept auf das „Beteiligungscontrolling von Kernkompetenzen“ an und unterscheidet das „Wertesystem“, das „Abgrenzungssystem“, das „diagnostische Steuerungssystem“ sowie das „interaktive Steuerungssystem“. Im Rahmen des „Wertesystems“ erfolgt die „grundlegende strategische Ausrichtung der Kernkompetenzen des Unternehmens“. Das „Abgrenzungssystem“ dient als „gemeinsamer klarer, einheitlicher Orientierungsrahmen für das Handeln aller Mitarbeiter bezüglich Kernkompetenzen in dem Unternehmen“. Das „diagnostische Steuerungssystem“ befasst sich mit der Erfassung, Messung und Steuerung der Kernkompetenzen. Das „interaktive Steuerungssystem“ soll „die kritische Reflexion des Status Quo und damit die Emergenz neuer Kernkompetenz-Strategien unterstützen“.

Das *Management von Kernkompetenzen* umfasst üblicherweise folgende Aufgabengebiete:

- Identifikation,
- Entwicklung,
- Integration,
- Nutzung und
- Transfer.

Im Rahmen des Identifikations-Prozesses werden Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens bestimmt und auf der Grundlage der „VRIO“- Kriterien beurteilt, ob beziehungsweise inwieweit sie Kernkompetenzen darstellen. Die Entwicklungsaufgaben umfassen die Gesamtheit kompetenzorientierter Aufbau- und Umbaumaßnahmen mit dem Ziel, im Sinne eines „leveraging-Effektes“ den Wert der Kernkompetenz nach Möglichkeit zu steigern und auf Basis vorhandener Fähigkeiten neue Kompetenzen zu entwickeln, die noch besser den Markt- und Wettbewerbsanforderungen gerecht werden. Ressourcen und Fähigkeiten können auf vielfache Art und Weise weiterentwickelt werden: Vorhandene Kompetenzen können gefestigt und ausgebaut werden, etwa durch Standardisierung und durch sichere Beherrschung der Prozesse. Durch Lern- und Verbesserungsprozesse können Kompetenzen, die in der Vergangenheit begründet wurden, kontinuierlich verbessert werden. Ferner bedeutet eine Konzentration auf wenige Kompetenzen eine stärkere Bündelung der Ressourcen und kann stärker zu

Bestleistungen führen. Schließlich können bestehende Kompetenzen ergänzt beziehungsweise neue innovative Kompetenzen entwickelt werden.

Ressourcen und Fähigkeiten sind daraufhin personell, organisatorisch und technisch so zu integrieren, dass ihre optimale Nutzung möglich ist. Ferner ist im Rahmen des Kernkompetenz-Managements dafür Sorge zu tragen, dass der „added value“ in Form eines aus Kundensicht wahrgenommenen Zusatznutzens am Markt Erfolg bringend umgesetzt, das heißt durch ihn ein konkreter (wirtschaftlicher) Nutzen erzielt wird. Schließlich besteht eine Aufgabe des Kernkompetenz-Managements darin, vorhandene oder im Entstehen befindliche Kernkompetenzen auf neue Produkte, Regionen und Kunden zu übertragen. Der Transfer setzt dynamische Kernkompetenzen voraus, die die Grundlage für die Hervorbringung neuer Kernkompetenzen bilden.

Die *Performance* einer Unternehmung ist im Wesentlichen durch ihren Wettbewerbsvorteil geprägt, der besonders im operativen Controlling durch quantitative Daten, wie Kosten- und Erlösrechnungen, erfasst wird. Verändert sich der Wettbewerbsvorteil beziehungsweise wird ein neuer geschaffen, sind quantitative Daten allein nicht aussagekräftig. Das Controlling ist in den Strategiebereich hin zu erweitern und muss demgemäß auch die Ursachen für Wettbewerbspositionen und -vorteile behandeln. Die Kernkompetenzen als direkte Ursache für eine Nutzenstiftung am Markt sind somit zum weiteren Gegenstand des Controlling, speziell des Marketing-Controlling, zu machen.

Bitte klicke auf die Werbung

**Startklar ins Leben!**

Unser Angebot für Studenten & Auszubildende:  
- Kostenloses Girokonto\*  
- Kreditkarte auf Guthabenbasis

Finanziell überall flexibel - jetzt beraten lassen!

\* bis einschließlich 27 Jahre

**BraWo-FutureDirekt & PrepaidCard**

**100 Jahre**  
ZUKUNFT BRAUCHT VERGANGENHEIT

**Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg**

Einschnitt.de

Beim Kernkompetenz-Controlling geht es darum, den gesamten Prozess des Kernkompetenz-Managements zu überwachen: In der Identifikationsphase erfolgt ein Vergleich der identifizierten Kernkompetenzen (Ist) mit den geplanten beziehungsweise realisierbaren (Soll). Abweichungen zwischen Ist und Soll machen korrektive Maßnahmen in Form von Empfehlungen notwendig, die eine Konzentration auf andere Kompetenzen beziehungsweise eine Weiterentwicklung bestehender Kompetenzen zum Gegenstand haben können.

In der Entwicklungsphase wird der Fortschritt weiterentwickelter Ressourcen und Fähigkeiten überprüft. Stimmen auch hier die Ist-Werte nicht mit den Soll-Vorgaben überein, muss das Controlling Vorschläge erarbeiten, in welche Richtung eine Weiterentwicklung der Ressourcen und Fähigkeiten Erfolg versprechend erfolgen soll. Ergibt das Controlling, dass die personelle, organisatorische und technische Allokation der Ressourcen und Fähigkeiten nicht optimal im Hinblick auf die Planziele erfolgte, sind entsprechende Umverteilungen vorzunehmen. In der Nutzungsphase liefert das Controlling Hinweise darauf, in welchen Bereichen die Nutzung der Kernkompetenz(en) unterrepräsentiert oder gar rückläufig ist und entwickelt Vorschläge für eine bessere Nutzung der vorhandenen Kernkompetenz(en). Schließlich überprüft das Controlling in der Transferphase, ob beziehungsweise inwieweit alle potentiellen Einsatzmöglichkeiten der Kernkompetenz(en) in die strategische Planung mit einbezogen worden sind.

## Literatur

*Barney, J. B.:* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg. 1991, Heft 1, S.99-120.

*Porter, M.:* The Competitive Advantage of Nations, in: Harvard Business Review, Vol.68, May/June 1990, S.73-93.

*Schmidt, Y.:* Strategisches Kernkompetenz-Controlling: eine Steuerungssystem-orientierte Aufforderung zum Diskurs, in: Glaum,M./Hommel,U./ Thomaschewski.D. (Hrsg.): Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen – internes versus externes Unternehmenswachstum, Stuttgart 2002.

Bitte klicke auf die Werbung



Julian Lienich, engineer

**I can shape the future. Every day.**

The E.ON graduate program requires my energy and creative input. In exchange I get to work with up-to-date technologies in a team that supports my professional development. What about you?

**Your energy shapes the future.**

[www.eon-career.com](http://www.eon-career.com)

