

Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft  
– Konzepte, Strategien, Methoden –

Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

**Eike-Hendrik Thomsen**

# **Management von Kernkompetenzen**

Verlag Wissenschaft & Praxis



## Management von Kernkompetenzen

**Schriftenreihe**  
**Managementorientierte Betriebswirtschaft**  
**– Konzepte, Strategien, Methoden –**

Herausgeber:  
Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

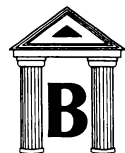
**Band 2**

Eike-Hendrik Thomsen

# Management von Kernkompetenzen

Methodik zur Identifikation und Entwicklung  
von Kernkompetenzen für die erfolgreiche  
strategische Ausrichtung von Unternehmen

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Thomsen, Eike-Hendrik :**

Management von Kernkompetenzen. Methodik zur Identifikation und Entwicklung von Kernkompetenzen für die erfolgreiche strategische Ausrichtung von Unternehmen / Eike-Hendrik Thomsen.

– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2001

(Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft.

– Konzepte, Strategien, Methoden – ; Bd. 2)

Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 2000

ISBN 3-89673-095-9

NE: GT

Herausgeber: Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück  
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater  
Technische Universität München  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
insb. Wirtschaftsprüfung, Interne Revision und Controlling  
– Treuhandseminar –  
Arcisstraße 21, D-80333 München  
Tel.: (089) 289-25801 Fax: (089) 289-25802

ISBN 3-89673-095-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2001

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

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

Printed in Germany

## Abstract

Die Wirtschaft war in der Vergangenheit relativ statisch. Unternehmen konnten lange Zeit mit denselben Produkten, Verfahren und Standorten am Markt Erfolg haben. Die Änderungen der Wettbewerbsbedingungen erfordern jedoch von den Unternehmen zunehmend die Fähigkeit, Produkte schnell zu entwickeln und auch zukünftige Bedürfnisse zu befriedigen.

Der Kernkompetenzenansatz scheint das Problem der hohen Marktdynamik zu lösen, da nicht grundlegend festgelegt wird, auf welchen Märkten und mit welchen Produkten das Unternehmen im Wettbewerb agieren will. Kernkompetenzen sind daher zu einem viel verwendeten, oft auch überstrapazierten Schlagwort geworden. Die Verfahren zur Ermittlung und für den Aufbau von Kernkompetenzen wurden jedoch bisher vernachlässigt.

Die Befragung von 150 Industrieunternehmen liefert Erkenntnisse über die Verbreitung des Kernkompetenzenansatzes in der deutschen Industrie und über die Form seiner Anwendung. Auf Basis dieser empirischen Untersuchung wird eine Methodik abgeleitet, wie Kernkompetenzen identifiziert, entwickelt und damit organisatorisch verankert werden können. Es werden sowohl Aspekte der Kundenorientierung, der Wettbewerbsorientierung und der Mitarbeiterorientierung betrachtet. Als weitere Grundlage für den Aufbau von Kernkompetenzen wurden zusätzlich die Ergebnisse der in einem Siemens-Werk durchgeführten Mitarbeiterbefragung verwendet.

Die vorliegende Arbeit zeigt, daß der Kernkompetenzenansatz für die heutige Zeit eine erfolgversprechende strategische Alternative zu den bisherigen Wettbewerbsstrategien darstellt. Die Arbeit verdeutlicht, daß die Unternehmen die Anwendung des Kernkompetenzenansatzes im Hinblick auf die Kundenorientierung, die Wettbewerbsorientierung und insbesondere die Mitarbeiterorientierung modifizieren müssen, um auch zukünftig am Markt erfolgreich agieren zu können.

## **Vorwort des Herausgebers**

Der Wettbewerb der Vergangenheit beschränkte sich unter Anwendung statischer Strategien auf abgegrenzte nationale und regionale Märkte. Die Globalisierung der Märkte führte zur Globalisierung des Wettbewerbs. Aus dem Anbietermarkt wurde sowohl auf dem Konsumgütersektor als auch auf dem Investitionsgütersektor ein Käufermarkt. Die Entwicklung der Zukunftstechnologien (Informations-, Kommunikations- und Werkstofftechnologien) führte zur Beschleunigung der Produktlebenszyklen.

In diesem Umfeld untersucht Herr Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dr. Eike-Hendrik Thomsen die Frage, wie sich die Strategien der Unternehmen ausrichten müssen, um schneller und besser als die Wettbewerber neue Produkte entwickeln und Märkte erschließen zu können. Kann der Kernkompetenzenansatz das Problem der Marktdynamik lösen oder ist der Begriff Kernkompetenz ein weiteres Schlagwort in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis ?

Um diese Frage beantworten zu können, müssen die Verfahren zur Entwicklung und für den Aufbau von Kernkompetenzen – bisher vernachlässigt – analysiert werden:

- (1) Es soll geklärt werden, ob der Kernkompetenzenansatz für die heutige Zeit eine erfolversprechende strategische Alternative darstellt.
- (2) Es soll untersucht werden, wie weit der Kernkompetenzenansatz in der deutschen Industrie verbreitet ist und wie er angewendet wird.
- (3) Es soll ein Methodik entwickelt werden, wie Kernkompetenzen identifiziert, entwickelt und organisatorisch verankert werden können.

Herr Dr. Thomsen kommt zu folgenden Ergebnissen:

Der Kernkompetenzenansatz ist eine beachtenswerte Strategiealternative zu den bisherigen Wettbewerbsstrategien.

Die Auswertung der empirischen Untersuchung zur Relevanz des Kernkompetenzenansatzes bei 150 Industrieunternehmen, vorwiegend aus den Branchen Automobil- und Automobilzulieferindustrie, Maschinenbau, Nahrungsmittelindustrie und chemische Industrie, verdeutlicht, daß die Konzentration auf Kernkompetenzen in der deutschen Industrie als erfolgreich beurteilt werden kann.

Bei der Entwicklung einer Methodik zur Identifikation und Sicherung von Kernkompetenzen im Unternehmen führt die Analyse auf der Basis der Kriterien Kundennutzen, nachhaltiger Wettbewerbsvorteil und Beitrag zur Wertschöpfung zu dem Ergebnis, daß die eigenen Fähigkeiten kundenorientiert und wettbewerbsorientiert bewertet werden müssen.

Eine konsequente Mitarbeiterorientierung im Unternehmen ist zur erfolgreichen Implementierung des Kernkompetenzenansatzes zwingend notwendig.

Die abschließenden 10 Thesen und die Begründungen zu jeder These verdeutlichen, daß der Kernkompetenzenansatz als eine erfolgreiche strategische Alternative zu den bisherigen Wettbewerbsstrategien bewertet werden muß. Der Kernkompetenzenansatz muß aber, um erfolgreich zu sein, durch eine Kundenorientierung, durch eine Marktorientierung und ganz besonders durch eine Mitarbeiterorientierung modifiziert werden.

München, im September 2000

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück



## **Vorwort des Verfassers**

Das Thema der Kernkompetenzen hat eine herausragende Bedeutung in der Unternehmenspraxis. Zwei Sachverhalte sind maßgeblich dafür verantwortlich:

- (1) Mit dem innenorientierten Ansatz der Kernkompetenzen wird den Fähigkeiten des Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter eine entscheidende Rolle zugewiesen.
- (2) Der Unternehmenserfolg wird nicht ausschließlich aus den Gegebenheiten des Marktes oder der Branche abgeleitet, sondern insbesondere durch den einzigartigen Aufbau und Schutz von Fähigkeiten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter begründet.

Die Auseinandersetzung mit Fragen des strategischen Managements zielt grundsätzlich darauf ab, geeignete allgemeingültige Gestaltungsrichtlinien für den Unternehmenserfolg herauszukristallisieren und erklären zu können. Die Vorgehensweise für diese Arbeit war damit festgelegt:

- (1) Untersuchung der Bedeutung des Kernkompetenzenansatzes als erfolgversprechende Alternative zu den bisherigen Wettbewerbsstrategien. Dies erfordert eine Analyse der jeweilig zugrunde liegenden Rahmenbedingungen und ihrer Konsequenzen.
- (2) Analyse der Verbreitung und der Anwendung des Kernkompetenzenansatzes in der Praxis. Hierzu wurden empirische Untersuchungen in der Industrie durchgeführt.
- (3) Entwicklung einer Methodik, wie Kernkompetenzen identifiziert und aufgebaut werden können, um eine erfolgversprechende strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Basis seiner Kernkompetenzen zu ermöglichen.

An dieser Stelle möchte ich allen herzlich danken, die beim Zustandekommen dieser Arbeit mitgewirkt haben. Für die ausgezeichnete Betreuung durch Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück und die zahlreichen Anregungen und Diskussionen in den Doktorandenseminaren, möchte ich mich besonders bedanken. Den Herren Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann und Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald danke ich sehr für die Übernahme des Zweitgutachtens bzw. für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Herrn Prof. Peter Pribilla, Mitglied des Zentralvorstands der Siemens AG, München, danke ich für das früh bekundete Interesse am Thema der Kernkompetenzen und die Ermöglichung der Durchführung der Untersuchung bei der Siemens AG. Die zahlreichen hochinteressanten und zielführenden Diskussionen mit Herrn Werner Kalz, Direktor Werk Berlin, Siemens AG und die grossartige Unterstützung, die ich durch ihn erfahren durfte, haben wesentlichen Einfluß auf die Praxisrelevanz der vorliegenden Arbeit gehabt. Stellvertretend für die Führungskräfte und Mitarbeiter des Werkes Berlin möchte ich mich bei Herrn Tochtermann bedanken, der die technologischen Gesichtspunkte hervorragend begleitet hat. Darüber hinaus möchte ich noch Herrn Prof. Dr. Edward Krubasick, Mitglied des Zentralvorstands der Siemens AG, München, für die Unterstützung während seiner Zeit als Direktor McKinsey, München, meinen Dank aussprechen.

Herrn Prof. Dr. Knut Bleicher danke ich für die Diskussion im Rahmen der empirischen Untersuchung und der damit einhergehenden Konzeption des Fragebogens.

Ich danke den Kollegen der VMP Management Partner AG St. Gallen, namentlich den Herren Dr. Christopher Jahns, Wolfgang A. Vilsmeier, Dr. Alexander Middendorff und Dr. Willy Bürkle, die in der Schlußphase der Dissertation noch wertvolle Anregungen gegeben haben und die nötigen Freiräume zur Verfügung stellten.

Ohne die sorgfältige Beantwortung der empirischen Erhebungsbögen durch die Vertreter der deutschen Industrieunternehmen und die Mitarbeiter des Siemens-Werkes hätte ein wichtiger Teil dieser Arbeit nicht in dieser Form entstehen können. Für diese engagierte Unterstützung möchte ich mich besonders bedanken.

Nicht zuletzt gebührt meiner Familie und meiner Lebensgefährtin Sarah herzlicher Dank für die großartige Unterstützung und die immerwährende Geduld.

München, im September 2000

Dr. Eike-Hendrik Thomsen

# Inhaltsübersicht

	Seite
Inhaltsverzeichnis .....	XII
Anhangverzeichnis .....	XVII
Abbildungsverzeichnis .....	XVIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XX
<b>1 Problemstellung und Gang der Untersuchung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Praxisgerechter Einsatz der Konzentration auf Kernkompetenzen für Unternehmen .....	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Untersuchung .....	3
<b>2 Kernkompetenzen als Grundlage für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung von Unternehmen.....</b>	<b>7</b>
2.1 Entwicklung des strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung des Kernkompetenzenansatzes.....	7
2.2 Abgrenzung des Kernkompetenzenansatzes vor dem Hintergrund des ressourcenorientierten Ansatzes .....	22
2.3 Steigende Bedeutung der Konzentration auf Kernkompetenzen für Unternehmen .....	34
2.4 Zwischenergebnis: Konzentration auf Kernkompetenzen als vielversprechende Strategiealternative für die Ausrichtung von Unternehmen.....	47
<b>3 Empirische Untersuchung zur Relevanz des Kernkompetenzen- ansatzes in Unternehmen.....</b>	<b>49</b>
3.1 Gegenstand der empirischen Untersuchung zur Relevanz des Kernkompetenzenansatzes in Unternehmen .....	49
3.2 Angaben zur Anwendung der strategischen Planung in den befragten Unternehmen .....	62
3.3 Angaben zur Anwendung des Kernkompetenzenansatzes in den befragten Unternehmen .....	69
3.4 Zwischenergebnis: Erfolgreiche Anwendung der Konzentration auf Kernkompetenzen in Unternehmen .....	85

<b>4</b>	<b>Methodik zur kundenorientierten und wettbewerbsorientierten Identifikation von Kernkompetenzen in Unternehmen .....</b>	<b>87</b>
4.1	Kundennutzen als Basis der Identifikation von Kernkompetenzen .....	89
4.2	Wettbewerbsorientierte Bewertung der vorhandenen Ressourcen unter Berücksichtigung des zu erzielenden Kundennutzens.....	98
4.3	Festlegung der Kernkompetenzen und Entscheidung über die Art der Kernkompetenzsicherung.....	111
4.4	Zwischenergebnis: Notwendigkeit der kundenorientierten und wettbewerbsorientierten Identifikation von Kernkompetenzen..	128
<b>5</b>	<b>Methodik für den Aufbau von Kernkompetenzen durch konsequente Mitarbeiterorientierung in Unternehmen.....</b>	<b>129</b>
5.1	Neugestaltung der Anreizsysteme für den Aufbau von Kernkompetenzen in Unternehmen.....	131
5.2	Intensivierung und Ausweitung der Mitarbeiterentwicklung für den Aufbau von Kernkompetenzen .....	150
5.3	Veränderungen in der Unternehmensorganisation für den Aufbau von Kernkompetenzen.....	164
5.4	Zwischenergebnis: Notwendigkeit der mitarbeiterorientierten Implementierung des Kernkompetenzenansatzes in Unternehmen.....	180
<b>6</b>	<b>Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: Notwendigkeit der Konzentration auf Kernkompetenzen – Neue Methodik zur dauerhaft erfolgreichen kundenorientierten, wettbewerbsorientierten und mitarbeiterorientierten Implementierung des Kernkompetenzenansatzes in Unternehmen</b>	<b>181</b>
	Anhang .....	187
	Literaturverzeichnis.....	205

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Anhangverzeichnis .....	XVII
Abbildungsverzeichnis .....	XVIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XX
<b>1 Problemstellung und Gang der Untersuchung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Praxisgerechter Einsatz der Konzentration auf Kernkompetenzen für Unternehmen .....	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Untersuchung .....	3
<b>2 Kernkompetenzen als Grundlage für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung von Unternehmen.....</b>	<b>7</b>
2.1 Entwicklung des strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung des Kernkompetenzenansatzes .....	7
2.1.1 Absatzmarktorientierung und Umweltorientierung im strategischen Management der sechziger und siebziger Jahre .....	11
2.1.2 Wettbewerbsstrukturorientierung im strategischen Management der achtziger Jahre .....	14
2.1.3 Ressourcenorientierung im strategischen Management der neunziger Jahre .....	18
2.2 Abgrenzung des Kernkompetenzenansatzes vor dem Hintergrund des ressourcenorientierten Ansatzes .....	22
2.2.1 Kernkompetenzen als Basis der Untersuchung.....	22
2.2.2 Kernfähigkeiten als Erweiterung von Kernkompetenzen.....	26
2.2.3 Definition des Begriffs der Kernkompetenzen vor dem Hintergrund des ressourcenorientierten Ansatzes ...	29

2.3	Steigende Bedeutung der Konzentration auf Kernkompetenzen für Unternehmen .....	34
2.3.1	Notwendigkeit der Konzentration auf Kernkompetenzen infolge der steigenden strategischen Bedeutung von Wissen .....	34
2.3.2	Notwendigkeit der Konzentration auf Kernkompetenzen infolge der zunehmenden Komplexität von Produkten und Strukturen .....	36
2.3.3	Notwendigkeit der Konzentration auf Kernkompetenzen infolge der Angleichung der Strategien der Unternehmen .....	41
2.3.4	Notwendigkeit der Konzentration auf Kernkompetenzen infolge des ständigen Wandels von Produkten und Märkten .....	43
2.4	Zwischenergebnis: Konzentration auf Kernkompetenzen als vielversprechende Strategiealternative für die Ausrichtung von Unternehmen .....	47
<b>3</b>	<b>Empirische Untersuchung zur Relevanz des Kernkompetenzenansatzes in Unternehmen .....</b>	<b>49</b>
3.1	Gegenstand der empirischen Untersuchung zur Relevanz des Kernkompetenzenansatzes in Unternehmen .....	49
3.1.1	Branchenstruktur und Standorte der befragten Unternehmen .....	51
3.1.2	Mitarbeiterstruktur und Umsatzstruktur der befragten Unternehmen .....	54
3.1.3	Wirtschaftliche Situation der Branchen und wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen.....	56

3.2	Angaben zur Anwendung der strategischen Planung in den befragten Unternehmen.....	62
3.2.1	Verkürzung des strategischen Planungszeitraums bei den befragten Unternehmen.....	62
3.2.2	Bedeutung der verwendeten strategischen Planungsmethoden für die befragten Unternehmen .....	65
3.2.3	Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren für die befragten Unternehmen .....	67
3.3	Angaben zur Anwendung des Kernkompetenzenansatzes in den befragten Unternehmen .....	69
3.3.1	Bedeutung der Kriterien zur Bestimmung der Kernkompetenzen für die befragten Unternehmen .....	70
3.3.2	Durchführung der Bestimmung der Kernkompetenzen in den befragten Unternehmen.....	74
3.3.3	Auswirkungen der Anwendung des Kernkompetenzenansatzes in den befragten Unternehmen .....	78
3.4	Zwischenergebnis: Erfolgreiche Anwendung der Konzentration auf Kernkompetenzen in Unternehmen .....	85
<b>4</b>	<b>Methodik zur kundenorientierten und wettbewerbsorientierten Identifikation von Kernkompetenzen in Unternehmen .....</b>	<b>87</b>
4.1	Kundennutzen als Basis der Identifikation von Kernkompetenzen .....	89
4.1.1	Bedeutung des Kundennutzens für die Identifikation von Kernkompetenzen.....	89
4.1.2	Methoden zur zielgerichteten Ermittlung des Kundennutzens .....	92
4.1.3	Einschränkungen in der Bewertbarkeit des Kundennutzens .....	96

4.2	Wettbewerbsorientierte Bewertung der vorhandenen Ressourcen unter Berücksichtigung des zu erzielenden Kundennutzens.....	98
4.2.1	Markttests zur Bestimmung des Wertes der Ressourcen .....	98
4.2.2	Benchmarking zur Bestimmung des Wertes der Ressourcen .....	101
4.2.3	Methode des dynamischen Fragebogens zur Bestimmung des Wertes der Ressourcen.....	107
4.3	Festlegung der Kernkompetenzen und Entscheidung über die Art der Kernkompetenzensicherung.....	111
4.3.1	Bestimmung der Kernkompetenzen anhand von Kundennutzen-Fähigkeiten-Portfolios.....	111
4.3.2	Einordnung der Kernkompetenzen anhand des Kernkompetenz-Markt-Portfolios.....	117
4.3.3	Auswahl der Gestaltungsoptionen zur Sicherung der Kernkompetenzen.....	119
4.4	Zwischenergebnis: Notwendigkeit der kundenorientierten und wettbewerbsorientierten Identifikation von Kernkompetenzen..	128
<b>5</b>	<b>Methodik für den Aufbau von Kernkompetenzen durch konsequente Mitarbeiterorientierung in Unternehmen.....</b>	<b>129</b>
5.1	Neugestaltung der Anreizsysteme für den Aufbau von Kernkompetenzen in Unternehmen.....	131
5.1.1	Bedeutung des Lohnsystems für den Aufbau von Kernkompetenzen.....	131
5.1.2	Bedeutung der Führungskräftebewertung für den Aufbau von Kernkompetenzen .....	137
5.1.3	Bedeutung des betrieblichen Vorschlagswesens für den Aufbau von Kernkompetenzen .....	145



5.2	Intensivierung und Ausweitung der Mitarbeiterentwicklung für den Aufbau von Kernkompetenzen .....	150
5.2.1	Notwendigkeit des Aufbaus einer Vertrauenskultur im Unternehmen für den Aufbau von Kernkompetenzen ..	150
5.2.2	Erhöhung des Lerninteresses der Mitarbeiter für den Aufbau von Kernkompetenzen .....	154
5.2.3	Einsatz der Mitarbeiterschulung für den Aufbau von Kernkompetenzen.....	158
5.3	Veränderungen in der Unternehmensorganisation für den Aufbau von Kernkompetenzen.....	164
5.3.1	Innovationskonzepte für den Aufbau einer an Kernkompetenzen ausgerichteten Unternehmensorganisation .....	164
5.3.2	Implementierung einer wissensorientierten Organisation für den Aufbau von Kernkompetenzen ...	168
5.3.3	Organisatorische Maßnahmen für den Aufbau von Kernkompetenzen am Beispiel des Systemgeschäfts....	175
5.4	Zwischenergebnis: Notwendigkeit der mitarbeiterorientierten Implementierung des Kernkompetenzenansatzes in Unternehmen.....	180
<b>6</b>	<b>Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: Notwendigkeit der Konzentration auf Kernkompetenzen – Neue Methodik zur dauerhaft erfolgreichen kundenorientierten, wettbewerbsorientierten und mitarbeiterorientierten Implementierung des Kernkompetenzenansatzes in Unternehmen</b>	<b>181</b>
	Anhang .....	187
	Literaturverzeichnis .....	205

# Anhangverzeichnis

	Seite
Anlage 1: Muster des verwendeten Fragebogens „Relevanz des Kernkompetenzenansatzes in Industrieunternehmen“ .....	188
Anlage 2: Ergebnis der Mitarbeiterbefragung .....	196

# Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Schematische Darstellung des Aufbaus der Untersuchung.....	6
Abbildung 2: Acht Regeln für den Erfolg eines Unternehmens .....	11
Abbildung 3: Die `Fünf Wettbewerbskräfte´ nach Porter .....	15
Abbildung 4: Kriterien zur Beurteilung der Wertschaffung.....	21
Abbildung 5: Kernkompetenzen – Die Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit ...	25
Abbildung 6: Entwicklung des verfügbaren Wissens.....	35
Abbildung 7: Die Unsicherheit von Zukunftsprognosen .....	46
Abbildung 8: Gliederung der Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit.....	52
Abbildung 9: Gliederung der Unternehmen nach Standorten.....	53
Abbildung 10: Gliederung der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl .....	54
Abbildung 11: Gliederung der Unternehmen nach Umsatzgruppen in Millionen DM .....	55
Abbildung 12: Wirtschaftliche Lage der Branche.....	57
Abbildung 13: Wirtschaftliche Lage der Unternehmen.....	58
Abbildung 14: Wettbewerbsposition der Unternehmen .....	60
Abbildung 15: Wettbewerbsintensität in der Branche.....	61
Abbildung 16: Strategischer Planungszeitraum der Unternehmen in Jahren.....	63
Abbildung 17: Operativer Planungszeitraum der Unternehmen in Jahren .....	64
Abbildung 18: Verwendung und Bewertung von strategischen Planungsmethoden .....	66
Abbildung 19: Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren .....	67
Abbildung 20: Bedeutung der internen und externen Faktoren.....	68
Abbildung 21: Kriterien zur Kernkompetenzenbestimmung.....	70
Abbildung 22: Einsatz der Konzentration auf Kernkompetenzen .....	73
Abbildung 23: Hierarchieebenen der Kernkompetenzenanwendung .....	75

Abbildung 24: Art und Weise der Identifikation der Kernkompetenzen.....	76
Abbildung 25: Zusammensetzung der Teams zur Kernkompetenzen identifikation .....	77
Abbildung 26: Abteilungen mit Kernkompetenzen.....	78
Abbildung 27: Anzahl der Kernkompetenzen nach Abteilungen .....	79
Abbildung 28: Anzahl der ermittelten Kernkompetenzen.....	80
Abbildung 29: Auswirkungen der Kernkompetenzenorientierung auf die Fertigungstiefe.....	81
Abbildung 30: Aufwand für die Identifikation der Kernkompetenzen.....	82
Abbildung 31: Auswirkung des Kernkompetenzenansatzes auf den Unternehmenserfolg.....	84
Abbildung 32: Modell zur Festlegung und Erzeugung von Kernkompetenzen .....	88
Abbildung 33: Darstellung der Kundenbedürfnismatrix .....	91
Abbildung 34: Kernkompetenzen-Leistungslücken-Diagramm .....	103
Abbildung 35: Prinzip des dynamischen Fragebogens.....	108
Abbildung 36: Fragebogen zur Bewertung der Fähigkeiten (Ausschnitt) .....	110
Abbildung 37: Das Kundennutzen-Fähigkeiten-Portfolio.....	112
Abbildung 38: Das Kundennutzen-Verteidigbarkeit-Portfolio.....	114
Abbildung 39: Das 3-D-Kernkompetenz-Portfolio .....	116
Abbildung 40: Das Kernkompetenz-Markt-Portfolio.....	117
Abbildung 41: Investitionsrisiko und erreichbare Rendite der Gestaltungsoptionen.....	123
Abbildung 42: Veränderungen in Unternehmenskultur und Unternehmensidentität.....	151
Abbildung 43: Ziele der Personalentwicklung .....	161
Abbildung 44: Die Spirale organisationaler Wissenserzeugung .....	170
Abbildung 45: Die Kernkompetenzpyramide im Systemgeschäft.....	176
Abbildung 46: Wertschöpfungstiefe der Systemanbieter .....	179

# Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	=	am angegebenen Ort
Abb.	=	Abbildung
ADAC	=	Allgemeiner Deutscher Automobil Club
ADV	=	Automatisierte Datenverarbeitung
AG	=	Aktiengesellschaft
Aufl.	=	Auflage
BCG	=	Boston Consulting Group
bzw.	=	beziehungsweise
ca.	=	circa
CD	=	Compact Disc
CEO	=	Chief Executive Officer
DIB	=	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft
DIN	=	Deutsches Institut für Normung
Diss.	=	Dissertation
DM	=	Deutsche Mark
et al.	=	et alii
e.V.	=	eingetragener Verein
evtl.	=	eventuell
HP	=	Hewlett-Packard
Hrsg.	=	Herausgeber
ISO	=	International Standardization Organization
Jr.	=	Junior
MIT	=	Massachusetts Institute of Technology
No.	=	Number
Nr.	=	Nummer
o.V.	=	ohne Verfasser
XX		

<b>PIMS</b>	<b>=</b>	<b>Profit Impact of Market Strategies</b>
<b>ROCC</b>	<b>=</b>	<b>Return on Core Competencies</b>
<b>ROI</b>	<b>=</b>	<b>Return on Investment</b>
<b>S.</b>	<b>=</b>	<b>Seite</b>
<b>SWOT</b>	<b>=</b>	<b>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</b>
<b>top</b>	<b>=</b>	<b>time optimized processes</b>
<b>TV</b>	<b>=</b>	<b>Television</b>
<b>US</b>	<b>=</b>	<b>United States</b>
<b>usw.</b>	<b>=</b>	<b>und so weiter</b>
<b>vgl.</b>	<b>=</b>	<b>vergleiche</b>
<b>Vol.</b>	<b>=</b>	<b>Volume</b>
<b>z.B.</b>	<b>=</b>	<b>zum Beispiel</b>



# 1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Carl Friedrich von Siemens<sup>1)</sup> beschreibt den Grundgedanken des Kernkompetenzenansatzes prinzipiell schon am Anfang dieses Jahrhunderts: „Wir sind unserem Arbeitsgebiet treu geblieben, im Gegenteil, wir haben manches beizeiten abgestoßen, das nicht organisch in unseren Rahmen hineinpaßte.“

## 1.1 Praxisgerechter Einsatz der Konzentration auf Kernkompetenzen für Unternehmen

Die Wirtschaft war in der Vergangenheit relativ statisch. Unternehmen konnten lange Zeit mit den selben Produkten, Verfahren und Standorten am Markt Erfolg haben.<sup>2)</sup> Es wurden dementsprechend statische Strategien angewandt.<sup>3)</sup> Der Wettbewerb beschränkte sich auf klar definierte nationale und regionale Märkte. Die Kundenbedürfnisse änderten sich nur geringfügig, und die Kunden waren auf das Angebot der Unternehmen angewiesen.<sup>4)</sup> Die Produkte waren damit auch dauerhafter als heute.

Die nationalen und regionalen Barrieren sind durch die Globalisierung der Märkte weggefallen. Dies bedeutet zugleich eine Globalisierung des Wettbewerbs.<sup>5)</sup> Es ist ein Übergang vom Anbietermarkt zum Käufermarkt zu beobachten, der sich nicht nur auf die Konsumgüterindustrie, sondern auch auf die Investitionsgüterindustrie bezieht.<sup>6)</sup>

- 
- 1) Siemens, Carl Friedrich von, zitiert nach o.V.: 150 Jahre Siemens. Das Unternehmen von 1847 bis 1997. Hrsg. Wilfried Feldenkirchen. München 1997, S. 36.
  - 2) Vgl. Späth, Lothar: Kreatives Management der Unternehmenserneuerung. In: Mit Kreativität die Zukunft meistern. Hrsg. Erich Zahn. Stuttgart 1995, S. 26.
  - 3) Vgl. Chakravarthy, Bala: A New Strategy Framework for Coping with Turbulence. In: Sloan Management Review. Vol. 38 No. 2, Winter 1997, S. 69.
  - 4) Vgl. Hammer, Michael und James Champy: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Übersetzt von Patricia Künzel. 2. Aufl. Frankfurt und New York 1994, S. 30-31.
  - 5) Vgl. Meissner, Hans-Günther: Internationale Marketingpolitik. In: Die Herausforderungen der Zukunft meistern. Globalisierung, Potentialorientierung und Fokussierung. Hrsg. Hans H. Hinterhuber. Frankfurt am Main usw. 1995, S. 33.
  - 6) Vgl. Pribilla, Peter et al.: Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb. Stuttgart 1996, S. 3.



Die Fortschritte in den Zukunftstechnologien in Form von Informations-technologien und Kommunikationstechnologien sowie Werkstofftechnologien führen zu einer Beschleunigung der Produktlebenszyklen.<sup>1)</sup> Die Bedeutsamkeit der Dominanz in einer aktuellen Produktgeneration oder Technologie<sup>2)</sup> wird damit vermindert. Die Fähigkeit, schnell Produkte entwickeln zu können und zukünftige Bedürfnisse befriedigen zu können, wird zunehmend wichtiger. Der derzeitige Marktanteil ist damit zwar noch ausschlaggebend, aber nicht mehr ein Garant für Erfolg in der Zukunft.<sup>3)</sup> Ein hoher inländischer Marktanteil garantiert nicht, daß die Marktposition gegen neue, noch nicht erkennbare Wettbewerber verteidigt werden kann.<sup>4)</sup>

Die Unternehmensstrategie unterliegt in einem Wirtschaftsumfeld, das von ständigem Wandel und der Schnellebigkeit von Produkten und Branchen gekennzeichnet ist, ebenfalls entsprechenden Änderungen.<sup>5)</sup> Der Wandel von Strukturen wird die wirtschaftliche Entwicklung als verlässliche Konstante begleiten.<sup>6)</sup> Die Chancen, die sich aus neuen Märkten ergeben, sind nur nutzbar, wenn sich das Unternehmen auf die neuen Entwicklungen einstellen kann.<sup>7)</sup>

Es stellt sich die Frage, welche Kriterien, die von größerer Dauerhaftigkeit sind als Produkte oder Märkte, bei der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens berücksichtigt werden können.

- 
- 1) Vgl. Lück, Wolfgang und Markus Burret: Personalwirtschaft als unternehmerische Herausforderung. In: Brauwelt 1993, S. 730.
  - 2) Vgl. Ohmae, Kenichi: Macht der Triade. Die neue Form weltweiten Wettbewerbs. Übersetzt von Klaus Hilleke und Georg Tacke. Wiesbaden 1985, S. 21.
  - 3) Vgl. Hamel, Gary und Coimbatore K. Prahalad: Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen. Übersetzt von Stephan Gebauer und Annemarie Pumpernig. Wien 1995, S. 43-64.
  - 4) Vgl. Abravanel, Roger und David Ernst: Allianz versus Akquisition. Strategische Optionen für europäische „Landesmeister“. In: Rivalen als Partner. Strategische Allianzen und Akquisitionen im globalen Markt. Übersetzt von Thorsten Schmidt. Hrsg. Joel Bleeke und David Ernst. Frankfurt am Main und New York 1994, S. 274.
  - 5) Vgl. Porter, Michael E.: What is Strategy? In: Harvard Business Review. Vol. 74 No. 6, November/December 1996, S. 61-64.
  - 6) Vgl. Hübl, Lothar: Probleme, Potentiale, Perspektiven für die deutsche Wirtschaft und den Mittelstand. In: Schriftenreihe des Universitäts-Forums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung. Band 2. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993, S. 20.
  - 7) Vgl. Lück, Wolfgang: Controlling – Eine Herausforderung für die 90er Jahre. In: Brauerei Forum 1992, S. 24.

Der Kernkompetenzenansatz<sup>1)</sup> scheint das Problem der Kurzlebigkeit von Produkten und Märkten zu lösen, da nicht grundlegend festgelegt wird, auf welchen Märkten und mit welchen Produkten das Unternehmen im Wettbewerb agieren will. Es wird vielmehr festgelegt, welche Kompetenzen das Unternehmen benötigt, um in Zukunft, bei sich ändernden Produkten und Märkten durch spezifische Fähigkeiten schneller und besser als die Wettbewerber neue Produkte entwickeln und Märkte erschließen zu können. Erfolg hängt zunehmend von der Aufspürung von Markttrends und der schnellen Reaktion auf sich ändernde Kundenbedürfnisse, insbesondere auch der Erweckung von Kundenbedürfnissen, ab.<sup>2)</sup>

Kernkompetenzen sind mittlerweile zu einem viel verwendeten, oft auch überstrapazierten Schlagwort geworden.<sup>3)</sup> Doch wie sie ermittelt und aufgebaut werden können, bleibt meist im Verborgenen. Folgende Aspekte werden im Rahmen dieser Arbeit beleuchtet:

- (1) Es soll geklärt werden, ob der Kernkompetenzenansatz für die heutige Zeit eine erfolversprechende strategische Alternative zu den bisherigen Wettbewerbsstrategien darstellt.
- (2) Es soll untersucht werden, wie weit der Kernkompetenzenansatz in der deutschen Industrie verbreitet ist und wie er angewendet wird.
- (3) Es soll eine Methodik entwickelt werden, wie Kernkompetenzen identifiziert, entwickelt und organisatorisch verankert werden können.

## 1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Untersuchung

Die Methodik zur Identifikation und Entwicklung von Kernkompetenzen wurde konzipiert unter Nutzung von Erkenntnissen sowohl aus dem Spektrum vorhandener Untersuchungen als auch aus der Unternehmenspraxis in der deutschen Industrie. Die Bedeutung des Kernkompetenzenansatzes in der deutschen Industrie wurde mittels einer Unternehmensbefragung bei 150 Industrieunternehmen Deutschlands ermittelt.

---

1) Vgl. Prahalad, Coimbatore K. und Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review. Vol. 68 No. 3, May/June 1990, S. 79-91.

2) Vgl. ebenda, S. 80.

3) Vgl. Deutsch, Karl J. et al.: Kernkompetenzen – dynamischer Mechanismus zur signifikanten und nachhaltigen Steigerung von Kundennutzen. In: Gewinnen mit Kernkompetenzen – Die Spielregeln des Marktes neu definieren. Hrsg. Karl J. Deutsch et al. München und Wien 1997, S. 20.