

**Rechtswissenschaftliche Fakultät**  
**Universität Salzburg**  
**Bachelorstudium Recht und Wirtschaft**

Interdisziplinäres Seminar (LV-Nummer 500.111):

Strategisches Management

Betreuender Lehrveranstaltungsleiter:

Dr. Hon.-Prof. Christoph Schließmann

Wintersemester 2015/16

**Bachelorarbeit**

zum Thema

**Strategische Unternehmensführung via Kernkompetenzen – hat das  
Denkmodell noch Zukunft?**

Vor- und Zuname: Marija Lazic

Matrikelnummer: 1320285

Studienkennzahl: D 033.500

E-Mail-Adresse: Marija.Lazic@stud.sbg.ac.at

Abgabedatum: 08. Jänner 2016

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Kernkompetenzen der strategischen Unternehmensführung .....</b>	<b>2</b>
2.1. Begriff der strategischen Unternehmensführung .....	2
2.2. Einordnung und Abgrenzung der Kernkompetenz.....	3
2.2.1. Ressourcenorientierter Ansatz.....	3
2.2.2. Dynamic Capabilities .....	4
2.2.3. Kernkompetenz als Denkschule.....	4
2.3. Begriff der Kernkompetenz.....	5
2.3.1. Unterschied Kompetenz und Kernkompetenz.....	8
2.3.2. Unterschied Metakompetenz und Kernkompetenz .....	9
<b>3. Entwicklungsprozess der Kernkompetenzen .....</b>	<b>9</b>
3.1. Strategische Architektur .....	10
3.2. Strategische Intention.....	10
<b>4. Kompetenzorientierter Managementprozess.....</b>	<b>11</b>
4.1. Identifikation .....	11
4.2. Entwicklung .....	13
4.3. Integration und Nutzung .....	14
4.4. Transfer.....	15
<b>5. Zwischenfazit.....</b>	<b>16</b>
<b>6. Führung heute und morgen.....</b>	<b>17</b>
6.1. Nichtaufgegriffene Aspekte .....	17
6.1.1. Schaffung einer Kernkompetenz für jedes Unternehmen .....	17
6.1.2. Schutz der Kernkompetenz.....	19
6.1.3. Verlust einer Kernkompetenz.....	20

6.1.4.	Kernkompetenz und Neugründung .....	21
6.1.5.	Kernkompetenz in digital agierenden Unternehmen .....	21
6.1.6.	Kernkompetenz und globaler Marktzugang .....	22
6.2.	Kompetenzwald als Wurzel des Erfolgs .....	23
6.3.	Kernkompetenzen der Zukunft .....	26
6.4.	Zwischenfazit.....	34
<b>7.</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>35</b>
<b>8.</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>37</b>
8.1.	Monografien .....	37
8.2.	Online-Quellen.....	38
8.2.1.	Monografien .....	38
1.1.1.	Zeitschriftenartikel.....	38
1.1.2.	Internetquellen .....	40
1.1.3.	Grafiken .....	41

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzbaum.....	6
Abbildung 2: Schichtenmodell der Kompetenzen („Kompetenzzwiebel“) .....	7
Abbildung 3: VRIO-Konzept.....	12
Abbildung 4: Kompetenz-Produkt-Matrix .....	14
Abbildung 5: Kernkompetenz im Produktlebenszyklus .....	15
Abbildung 6: eigene Darstellung eines Kompetenzwaldes .....	24
Abbildung 7: Kernkompetenz der Zukunft – WIALI-Faktoren.....	32

## Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
C.K.	Coimbatore Krishnarao
etc	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HBR	Harvard Business Review
MBV	Market-based View
RBV	Resource-based View
Vgl.	vergleiche

## 1. Einleitung

Seit der Veröffentlichung des Artikels „The Core Competence of the Corporation“ von C.K. Prahalad und Gary Hamel im Jahre 1990 wurde der Begriff der Kernkompetenz etabliert.<sup>1</sup> Auch später in „Wettlauf um die Zukunft“ wurde die Kernkompetenzperspektive weiter erläutert.<sup>2</sup> Den Autoren gelang der Durchbruch eines eigenen Modells der strategischen Unternehmensführung. Seither gelten Sie als Urväter des Kernkompetenzansatzes. Über die Jahre hinweg wurde die Kernkompetenzstrategie von den gleichen und diversen anderen Autoren vielfach diskutiert und weiterentwickelt.

Auf Basis dessen stellt sich 25 Jahre später die Frage, ob es eine Weiterentwicklung des Kernkompetenzansatzes gibt und ob es in der heutigen Zeit noch überhaupt sinnvoll ist, diesen Führungsansatz anzuwenden. Wie im Titel der Arbeit bereits ersichtlich, wird versucht auf die Frage „Hat das Denkmodell noch Zukunft?“ eine eindeutige Antwort zu finden. Veranlassung dieser Frage ist beispielsweise der bis heute veränderte Wettbewerb durch Globalisierung, Deregulierung und Privatisierung.<sup>3</sup> Das Zeitalter der Digitalisierung erleichtert zudem den Eintritt zusätzlicher neuer Konkurrenz und ermöglicht die Mobilität der Ressourcen wie noch nie zuvor. Somit spielt räumliche Distanz in der Unternehmensführung kaum noch eine große Rolle. Die fast völlig ausgeschöpften Märkte resultieren in einer hohen Konzentration der Branchen. Eine Marktlücke aufzufinden oder sogar an einem bestehenden Markt Überhand zu gewinnen, ist kaum mehr möglich.

Neben der erwähnten verändernden Wettbewerbssituation spielt der auch damit zusammenhängende Wandel der strategischen Führung eine Rolle. Seit dem Aufkommen der strategischen Unternehmensführung in den 80ern bis hin zu den Kernkompetenzen in den 90ern ist jetzt die Frage, ob trotz der weiteren Entwicklungsstufen der Unternehmensführung der Kernkompetenzansatz noch eine Rolle spielt. Neueste Entwicklungsstufe ist das wertorientierte Management in den 00ern.<sup>4</sup>

Diese und andere Entwicklungen im heutigen Zeitalter können einerseits die Wichtigkeit der Konzentrierung und Spezialisierung auf strategisch relevante Kompetenzen verstärken. Andererseits könnte das Führungsmodell bereits veraltet sein und neue Unternehmensstrategien sind nun in den Unternehmen präsent. Diese Arbeit geht

---

<sup>1</sup> Vgl. *Hamel/Prahalad*, The Core Competence of the Corporation, in: HBR, May – June 1990.

<sup>2</sup> Vgl. *Hamel/Prahalad*, Wettlauf um die Zukunft (1995).

<sup>3</sup> Vgl. *Hamel*, Das revolutionäre Unternehmen<sup>2</sup> (2001), S. 7.

<sup>4</sup> Vgl. *Hammer/Kaltenbrunner*, Organisation, Personal und Führung Management (2009), S. 329.

somit dem strategischen Unternehmensführungsstil grundlegend nach und versucht anschließend zu ermitteln, ob in der heutigen und vor allem zukünftigen Zeit dieses Modell noch Präsenz und Anwendung findet. Um dies zu erreichen wird zunächst eine theoretische Basis über das Kernkompetenzmodell geschaffen. Anschließend werden Lösungsvorschläge diskutiert.

## **2. Kernkompetenzen der strategischen Unternehmensführung**

Dieser Abschnitt definiert zuerst, was unter strategischer Unternehmensführung bzw. Kernkompetenzen zu verstehen ist, um eine grundsätzliche Begriffsklärung zu schaffen. Danach wird der Inhalt des Kernkompetenzansatzes in weiteren Abschnitten diskutiert und auf Basis dessen ein kurzes Zwischenfazit geschlossen.

### **2.1. Begriff der strategischen Unternehmensführung**

Der Begriff der Unternehmensführung ist in der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert und führt aufgrund zahlreicher Unternehmensführungskonzepte zu differierenden Auslegungen des Begriffs.<sup>5</sup> Unternehmensführung wird jedoch fast unumstritten als sachorientierte Sichtweise von Führung, die die Verhaltensbeeinflussung des Unternehmens als Ganzes zum Inhalt hat, verstanden. Im Unterschied dazu stellt die personenorientierte Führung, die auch als Personal- oder Mitarbeiterführung bezeichnet wird, die Personen bzw. Mitarbeiter im Mittelpunkt dar.<sup>6</sup>

Somit lässt sich feststellen, dass sich Unternehmensführung auf die Steuerung des Gesamtsystems eines Unternehmens konzentriert.<sup>7</sup>

Die Unternehmensführung ist zudem, neben der normativen und operativen Ebene, hier als strategische Ebene anzusehen. Diese beinhaltet die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und gestaltet sozusagen das Unternehmen.<sup>8</sup>

Festzuhalten ist, dass die strategische Unternehmensführung, auf Basis der Vision und Mission des Unternehmens, langfristige Wettbewerbsvorteile schaffen will und den Ausbau zukünftiger Erfolgspotentiale zum Ziel hat.<sup>9</sup> Die langfristige zukunftsori-

---

<sup>5</sup> Vgl. *Macharzina/Wolf*, Unternehmensführung<sup>8</sup> (2012), S. 35f.

<sup>6</sup> Vgl. *Hammer*, Planung und Führung<sup>8</sup> (2011), S. 3.

<sup>7</sup> Vgl. *Macharzina/Wolf*, a.a.O., S. 40.

<sup>8</sup> Vgl. *Hammer*, a.a.O., S. 25ff.

<sup>9</sup> Vgl. *Dillerup/Stoi*, Unternehmensführung<sup>4</sup> (2013), S. 42.

enterte Positionierung des Unternehmens und Leitlinien zur Umsetzung der Strategie stehen im Fokus.<sup>10</sup>

Diese Ziele versucht man mit verschiedenen Strategieansätzen zu erreichen. Kernkompetenzen sind nur eine von vielen Möglichkeiten, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Um nicht den Rahmen dieser Arbeit zu sprengen, wird auf eine genauere Auseinandersetzung mit diesem Begriff verzichtet und auf bestehende Literatur verwiesen. Die Arbeit beschränkt sich auf den Kernkompetenzansatz.

## **2.2. Einordnung und Abgrenzung der Kernkompetenz**

Bevor das Kernkompetenzmodell genauer erläutert wird, soll eine kleine Übersicht geschaffen werden. Hierfür wird zuerst ein Überblick darüber gegeben, aus welchen Überlegungen der Begriff der Kernkompetenz entstanden ist, um ein besseres Verständnis für spätere Überlegungen zu liefern. Im Nachhinein wird dann der Begriff der Kernkompetenz genauer erklärt.

### **2.2.1. Ressourcenorientierter Ansatz**

Der kompetenzorientierte Ansatz der strategischen Unternehmensführung hat seinen „Ursprung“ aus der ressourcenorientierten Unternehmensführung (auch Resource-based View oder Resource-Conduct-Performance-Paradigma). Im Gegenstück dazu steht der marktorientierte Ansatz (Market-based View oder Structure-Conduct-Performance-Paradigma), welcher durch unternehmensexterne Faktoren Erfolge verspricht. Richtige Marktpositionierung in einer bestimmten Branche determiniert hier den Unternehmenserfolg.<sup>11</sup>

Zentrale These des RBV ist hingegen, dass nicht die Positionierung am Markt oder der Branche entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, sondern die Qualität der Ressourcen. Strategieentwicklung basiert somit auf Ressourcenstärke.<sup>12</sup>

Ressourcen sind beispielsweise Fähigkeiten, Organisationsprozesse und Wissensinhalte, welche einen großen Beitrag zum Gesamtunternehmenserfolg beitragen. Somit sind interne Faktoren, welche durch Streben nach Einzigartigkeit gekennzeichnet sind, hier das Erfolgsrezept um Wettbewerber zu überholen. Diese einzigartigen Ressourcen werden auch als Kernkompetenzen oder Kronjuwelen bezeichnet.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. *Hammer*, Planung und Führung<sup>8</sup>, (2011), S. 262f.

<sup>11</sup> Vgl. *Macharzina/Wolf*, Unternehmensführung<sup>8</sup> (2012), S. 64f.

<sup>12</sup> Vgl. *Hammer*, a.a.O., S. 322.

<sup>13</sup> Vgl. *Macharzina/Wolf*, a.a.O., S. 64f.

Eine eindeutige Entscheidung, ob nun externe oder interne Faktoren den Unternehmenserfolg ausmachen, kann selbst in der Literatur nicht getroffen werden. Der ressourcenbasierte Ansatz, welcher erst 10 Jahre nach dem MBV kam, kann somit als Ergänzung zum MBV gesehen werden.<sup>14</sup> Oft wird eine Verbindung beider Ansätze damit begründet, dass die Steigerung des Unternehmenswertes Ziel beider Ansätze ist.<sup>15</sup> Wettbewerbsvorteile können sowohl mit dem RBV als auch mit dem MBV erreicht werden.<sup>16</sup>

### **2.2.2. Dynamic Capabilities**

Eine Weiterentwicklung des RBV und damit auch des Kernkompetenzansatzes bildet das Konzept der dynamischen Fähigkeiten („dynamic capabilities“). Dieses soll auch in hoch dynamischen Umwelten Wettbewerbsvorteile generieren können. Inhalt des Konzeptes ist es interne und externe Kompetenzen in einer sich ständig ändernden Umwelt zu wahren und weiterzuentwickeln. Damit dies gelingt, sollen Ressourcen ständigen Entwicklungen unterliegen. Ein Prozesssystem soll entstehen, wo Ressourcen koordiniert und integriert werden.<sup>17</sup>

Die dynamische Fähigkeit ist *“the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments (Teece, Pisano, Shuen)”*.<sup>18</sup>

Somit wird der RBV durch externe Kompetenzen erweitert. Dynamic capabilities schaffen eine Verbindung zwischen der externen und internen Unternehmenssicht und passen sich der heutigen dynamischen Welt besser an.

### **2.2.3. Kernkompetenz als Denkschule**

Wie bereits erwähnt gibt es mehrere Strategiebildungsprozesse für Unternehmen. Die Kernkompetenz wird, von den zehn existierenden Denkschulen, der Lernschule zugeordnet. Die Lernschule ist eine Strategieentwicklungsmöglichkeit, die als ein sich bildender Prozess gilt.<sup>19</sup> Die Umwelt wird hierbei als komplex und nicht vorhersehbar angesehen, weswegen diese Strategiebildung ein langfristiger Prozess ist. Das für eine erfolgreiche Strategie nötige Wissen wird von der gesamten Unternehmensorganisation im Laufe der Zeit durch Lernen entwickelt. Es können somit überall und

<sup>14</sup> Vgl. Macharzina/Wolf, Unternehmensführung<sup>8</sup> (2012), S. 64.

<sup>15</sup> Vgl. Krüger/Homp, Kernkompetenz-Management (1997), S. 67.

<sup>16</sup> Vgl. Macharzina/Wolf, a.a.O., S. 66.

<sup>17</sup> Vgl. Macharzina/Wolf, a.a.O., S. 68.

<sup>18</sup> Vgl. <http://davidjteece.com/dynamic-capabilities/> (02.01.2016).

<sup>19</sup> Vgl. Mintzberg et al, Strategy Safari<sup>2</sup> (2012), S. 20.



auf sogar ungewöhnlicher Weise Strategien entstehen. Führungspositionen haben vielmehr die Aufgabe den Entstehungsprozess neuer Strategien zu leiten.<sup>20</sup>

Kernkompetenzen auf Basis des RBV sind demnach der Lernschule zugeordnet, da sie sich auf interne Faktoren konzentrieren. Die komplexe und nicht vorhersehbare Umwelt, als externer Faktor, steht nicht im Fokus.

Wesentliche Abgrenzung dazu ist der MBV, der auch in den Denkschulen als Positionierungsschule einen Platz einnimmt. Die Positionierungsschule wird als analytischer Prozess der Strategieentwicklung gesehen.<sup>21</sup> Nur bestimmte Positionen am Markt sind erfolgsversprechend und deshalb steht die Analyse zur Identifikation der richtigen Marktposition im Mittelpunkt.<sup>22</sup> Vor allem Porters Modelle, auch charakteristisch für den MBV, nehmen in der Positionierungsschule eine zentrale Rolle ein. Porters bekanntes Modell der Wettbewerbsanalyse und die generischen Strategien (Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung) stellen Wahlmöglichkeiten für Positionierungen am Markt bzw. der Branche dar.<sup>23</sup>

Somit steht als Gegenposition zur Kernkompetenzstrategie vor allem Porter mit seinen branchenorientierten Strategien da. Diese Darstellung ist vor allem für die spätere Diskussion, ob Kernkompetenzen Zukunft haben, wichtig. Die Lern- und Positionierungsschule stellen hier jedoch keine konkreten Gegensätze, sondern nur verschiedene Strategieentwicklungsmöglichkeiten dar.

### **2.3. Begriff der Kernkompetenz**

Hamel und Prahalad definieren Kernkompetenzen als „*the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies*“.<sup>24</sup> Vor allem die Sichtweise Kernkompetenzen als kollektives Lernen anzusehen, ist grundlegend für das Verständnis und bildet einen Konnex zur Lerntheorie. Hamel und Prahalad beschreiben den Begriff „core competence“ zudem mit einem Baum (*siehe Abbildung 1*). Das gesamte Unternehmen ist ein Baum, während der Stamm mit den Hauptästen Kernprodukte darstellt. Kleinere Äste sind Geschäftseinheiten und Blätter, Blüten und Früchte werden als Endprodukte gesehen. Dies alles wäre aber ohne die Wurzeln, hier den Kernkompetenzen,

---

<sup>20</sup> Vgl. Mintzberg et al, a.a.O., S. 289f.

<sup>21</sup> Vgl. Mintzberg et al, a.a.O., S. 19.

<sup>22</sup> Vgl. Mintzberg et al, a.a.O., S. 122.

<sup>23</sup> Vgl. Mintzberg et al, a.a.O., S. 145ff.

<sup>24</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, The Core Competence of the Corporation (1990), in: HBR, S. 81.

nicht möglich. Diese symbolisieren die feste Verankerung der Kernkompetenz im gesamten Unternehmen und illustrieren die Abgrenzung zum Äußeren des Unternehmens. Wer nur auf die Endprodukte sieht, kann die Stärke des Konkurrenten nicht einschätzen. Kernkompetenzen sind somit die Wurzeln des Erfolges.<sup>25</sup>

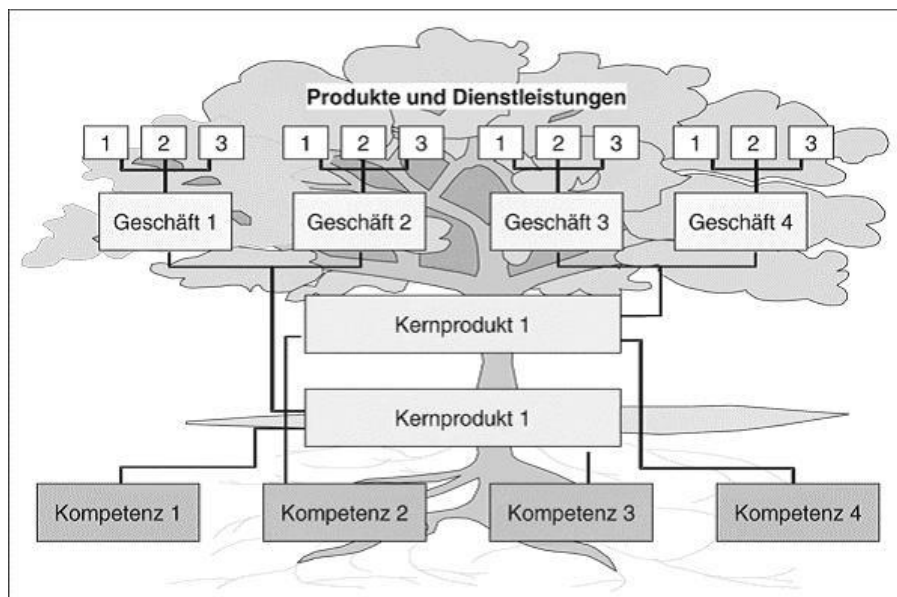


Abbildung 1: Kompetenzbaum  
(nach Prahalad/Hamel, *The Core Competence of the Corporation in HBR*, S. 82)

Nach Hinterhuber sind Kernkompetenzen *„integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellungen,*

- *die für den Kunden erkennbar wertvoll sind,*
- *gegenüber der Konkurrenz einmalig sind,*
- *schwer imitierbar sind und*
- *potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.“*<sup>26</sup>

Diese vier Merkmale zur Identifizierung haben ihren Ursprung wiederum in Hamel und Prahalads Artikel im HBR.<sup>27</sup>

Dass nur wenige Unternehmen Kernkompetenzen besitzen, illustriert das Schichtenmodell nach Krüger/Homp (*siehe Abbildung 2*) sehr gut. Ziel ist es in den Kern des Kompetenzzwiebels zu kommen. Um dies zu erreichen, muss zuerst die Wettbewerbsfähigkeit (Kompetenz 1. Ordnung) geschaffen werden. Danach sollen dau-

<sup>25</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, *The Core Competence of the Corporation* (1990), in: HBR, S. 81f.

<sup>26</sup> Vgl. Hinterhuber, *Strategische Unternehmensführung I*<sup>7</sup> (2004), S. 12.

<sup>27</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, *The Core Competence of the Corporation* (1990), in: HBR, S. 83.

erhafte Wettbewerbsvorteile (Kompetenz 2. Ordnung) einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz generieren. Diese sollten stets weiterentwickelt und gepflegt werden, um die Position zu halten. Als Metaziel muss schließlich auch die Transferierbarkeit (Kompetenz 3. Ordnung) erreicht werden. Dies heißt, dass ein Unternehmen die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen nutzen kann, um in neuen Märkten oder mit neuen Produkten weiter zu expandieren.<sup>28</sup>

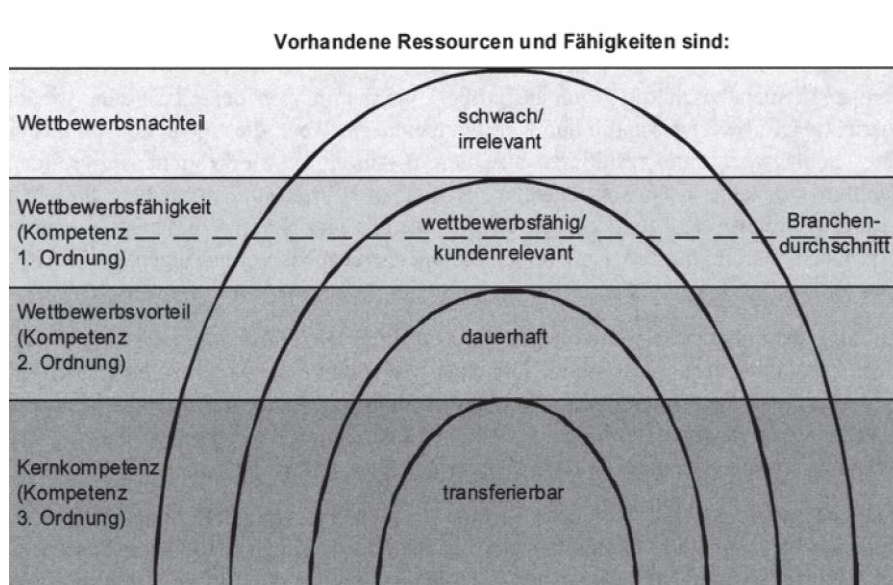


Abbildung 2: Schichtenmodell der Kompetenzen („Kompetenzzwiebel“)  
Vgl. Krüger/ Homp, 1997, S. 27

Im Vergleich zu Hamel und Prahalad bzw. Hinterhuber ist dieser Definitionsversuch zwar etwas anders, aber dennoch lassen sich die Identifizierungsmerkmale wieder erkennen. Die Dauerhaftigkeit ist umso stärker, je schwerer andere die Fähigkeiten oder Ressourcen imitieren und substituieren können.<sup>29</sup> Somit ist bereits ein Merkmal zur Identifizierung der Kernkompetenz im Wettbewerbsvorteil erreicht. Die Einmaligkeit und daraus resultierende Präferenz für Kunden wird davor schon durch die Wettbewerbsfähigkeit erreicht. Der Zugang zu neuen Märkten als drittes Merkmal zur Identifizierung wird hier erst in der innersten Stufe des Zwiebels erreicht.

Anders ausgedrückt können wahre Kernkompetenzen nicht abgenutzt werden, da kollektives Wissen keiner Abnutzung unterliegt. Somit sind Kernkompetenzen umso wertvoller, je länger sie in Verwendung und den daraus folgenden Verbesserungen kommen. Beispiel hierfür ist Hondas Kernkompetenz im Motorenbau und der An-

<sup>28</sup> Vgl. Krüger Homp, a.a.O., S. 26ff.

<sup>29</sup> Vgl. Krüger Homp, a.a.O., S. 28.

triebstechnik.<sup>30</sup> Je länger Zeit in Produktion und Entwicklung investiert wurde, desto größeres Wissen und bessere Erfahrung konnte Honda erlangen. Dies wiederum ermöglichte Honda den erfolgreichen Eintritt in neue Märkte und stärkte die bisherige Marktposition.<sup>31</sup>

Schließlich kann vereinfachter auch gesagt werden, dass eine Kernkompetenz „die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert“ ist.<sup>32</sup>

### **2.3.1. Unterschied Kompetenz und Kernkompetenz**

Kompetenzen sind reproduzierbare Fähigkeiten mit denen man vorhandene Ressourcen erfolgreich und zielstrebig nutzen kann.<sup>33</sup> Reproduzierbarkeit und Tätigkeitsbezug sind wesentliche Merkmale einer Kompetenz und gleichzeitig Unterscheidungsmerkmal von einer Kernkompetenz. Ressourcen sind materielle oder immaterielle Güter, wie beispielsweise eine Maschine oder Mitarbeiter. Die richtige Nutzung dieser Ressourcen sind Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten nennen wir Kompetenzen eines Unternehmens. Die Verknüpfung der einzigartigen Fähigkeiten und Ressourcen, die unter bestimmten Wettbewerbsbedingungen eines Unternehmens äußerst erfolgskritisch sind, werden Kernkompetenzen genannt.<sup>34</sup>

Die Feststellung ob nun eine Kernkompetenz oder eine einzelne Fähigkeit zum Wettbewerbsvorteil führt, ist somit nicht sehr leicht zu sagen. Eine einzige Kernkompetenz wird eher auf einen Allgemeinansatz hinweisen und zu viele Kernkompetenzen auf Basisfähigkeiten. Hamel und Prahalad nennen eine Zahl von fünf bis fünfzehn als richtige Menge an Kernkompetenzen, die zentrale Bedeutung haben sollen.<sup>35</sup>

Eine Kernkompetenz ist vielmehr auch ein genetischer Begriff. Dies bedeutet, dass sie auf mehrere Produkte, Geschäftsfelder und Märkte erfolgreich anwendbar oder auch „verpflanzbar“ ist.<sup>36</sup> Diese besondere Fähigkeit, sich durch eine Kernkompetenz auch über verschiedene Krisen und Veränderungen hinweg im Wettbewerb zu halten, ist somit auch nicht in jedem Unternehmen zu finden. Diese Lebensfähigkeit am Markt heißt jedoch auch, dass man manchmal von seinem alten Tätigkeitsfeld Ab-

<sup>30</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer, Leadership – mehr als Management<sup>5</sup>, S. 56.

<sup>31</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, Wettlauf um die Zukunft (1995), S. 314f.

<sup>32</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 27.

<sup>33</sup> Vgl. Hefti/Rawitzer, Nicht jede Stärke ist eine Kernkompetenz, in: Zeitschrift Führung und Organisation-Toolkit, 01/2014, S. 41.

<sup>34</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf, Grundlagen der Unternehmensführung<sup>4</sup> (2011), S. 192f.

<sup>35</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, Wettlauf um die Zukunft (1995), S. 308f.

<sup>36</sup> Vgl. Hefti/Rawitzer, a.a.O., S. 42.

schied nehmen muss, um am Markt lebensfähig zu bleiben. Beispiel wäre, wenn ich einem Computerhersteller sage, er kann keine Computer mehr herstellen. Dieser schafft es nun mit seiner Kernkompetenz, welche die Zusammenstellung des Produktes in Rekordzeit ist, in einen völlig anderen Markt zu konkurrieren. Das neue Produkt am neuen Markt wird nun auch in Rekordzeit produziert, was in dieser Branche bahnbrechend ist. An diesem Beispiel wird auch ersichtlich, dass Kernkompetenzen nicht von anderen nachahmbar sind, da es an taktischem Wissen und Erfahrung braucht.<sup>37</sup>

### **2.3.2. Unterschied Metakompetenz und Kernkompetenz**

Die Kernkompetenz kann in einer Basis- und Metakompetenz unterteilt werden. Neben der Basisaufgabe, bestehende Geschäftsprozesse durch Steuerung, Operation und Unterstützung zu beherrschen, hat die Metakompetenz die Beherrschung der Entwicklungsprozesse zur Aufgabe. Über die Beherrschung bestehender Geschäfte mittels bestimmter Kernkompetenzen hinweg, sollen Metakompetenzen zukunftsbezogen neue Geschäfte aufbauen und bestehende weiterentwickeln.<sup>38</sup>

Metakompetenzen sind somit Kernkompetenzen auf einer höheren Ebene.<sup>39</sup> Diese haben die erfolgreiche Handhabung eines transformativen Wandels zum Inhalt.<sup>40</sup> Das im vorherigen Kapitel beschriebene Merkmal der Genetik trifft hier auf die Metakompetenz zu. Hier ist demnach auch zu entscheiden, ob der Unternehmenserfolg mittels Kernkompetenzen durch kleine evolutionäre stets transformative Schritte oder große revolutionäre Schritte liegt.<sup>41</sup> Die Entwicklung bestehender und zukünftiger Kernkompetenzen soll einen evolutionären Wandel darstellen.

Metakompetenz ist somit die Fähigkeit des Unternehmens bestehende Kernkompetenzen zu erhalten und neue zu entwickeln.<sup>42</sup>

## **3. Entwicklungsprozess der Kernkompetenzen**

Da Hamel und Prahalad den Begriff am meisten geprägt haben, wird ein kurzer Einblick in die strategische Architektur und Intention gewährt. Bevor die Kernkompetenz als Unternehmensführungskonzept Anwendung findet, soll eine strategische Architektur und eine strategische Intention entwickelt werden.

---

<sup>37</sup> Vgl. *Goddard*, The Architecture of Core Competence (1997), in: Business Strategy Review, Volume 8 Number 1, S. 46.

<sup>38</sup> Vgl. *Krüger/Homp*, a.a.O., S. 42f.

<sup>39</sup> Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-487031-2.html> (30.12.2015).

<sup>40</sup> Vgl. *Krüger/Homp*, a.a.O., S. 50f.

<sup>41</sup> Vgl. *Krüger/Homp*, a.a.O., S. 50f.

<sup>42</sup> Vgl. *Goddard*, a.a.O., S. 44.

### 3.1. Strategische Architektur<sup>43</sup>

Um Kernkompetenzen aufzubauen und zu erkennen, benötigt ein Unternehmen einen Bauplan für die Zukunft.<sup>44</sup> Grundlage dafür ist eine Vorstellung der zukünftigen neuen Vorteile für Kunden und die damit verbundenen neuen benötigten Kernkompetenzen. Dieser Plan soll in den nächsten zehn Jahren umgesetzt werden. Die strategische Architektur soll somit als detaillierter Plan für die Entwicklung neuer als auch bestehender Kompetenzen fungieren. Wesentlich ist jedoch hier, dass nur bestimmt wird, welche Fähigkeiten erworben werden sollen. Auf die Frage wie dies geschehen soll, gibt es keinen detaillierten Plan, denn sonst schränkt man die eigenen kreativen Möglichkeiten ein. Strategische Architektur gibt somit eine allgemeine Richtung. Sie entscheidet in der Gegenwart über die Zukunft. Damit verbunden ist auch die Miteinbeziehung aller Mitarbeiter, die ein Verständnis dafür entwickeln sollen, was die strategische Architektur ist. Strategische Planung hingegen analysiert bestehende Unternehmen mit den existierenden Ressourcen. Wesentlicher Unterschied zur strategischen Planung ist demnach, dass der Fokus nicht auf Bestehendes liegt, sondern auf neue Fähigkeiten und zukünftige Kernkompetenzen. Um eine zukunftsbezogene strategische Architektur aufzubauen, ist demnach oft ein Reengineering des Gesamtunternehmens bzw. eine kritische Hinterfragung des Existierenden notwendig.<sup>45</sup>

### 3.2. Strategische Intention<sup>46</sup>

Während die strategische Architektur Wegweiser für die Zukunft ist, gibt die strategische Intention die „*emotionale und intellektuelle Energie*“ für diesen Weg. Somit wird die strategische Intention als „*Krönung*“ bzw. „*destillierte Essenz der strategischen Intention*“ gesehen. Hamel und Prahalad wollen die Unternehmen dazu befähigen „*über den Tellerrand*“ zu sehen und erweitern das klassische Konzept der Vision.<sup>47</sup> Abgrenzung zur herkömmlichen Vorstellung ist, dass die strategische Intention nicht genau festlegt wann und was im Plan zu erreichen ist.<sup>48</sup> Mittels der strategischen Intention lässt man Raum für Neuinterpretationen, um neuere Möglichkeiten und Ideen miteinbeziehen zu können. Erst wenn dieses Umdenken sozusagen in den Unternehmen stattfindet, dann kann an den Kernkompetenzen gebaut werden.

---

<sup>43</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, Wettlauf um die Zukunft (1995), S. 172ff.

<sup>44</sup> Vgl. Hinterhuber, a.a.O., S. 120.

<sup>45</sup> Vgl. Hinterhuber, a.a.O., S. 120.

<sup>46</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, Wettlauf um die Zukunft (1995), S. 204ff.

<sup>47</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, Wettlauf um die Zukunft (1995), S. 353.

<sup>48</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, Strategic Intent, in: HBR, Juli – August 2005, URL: <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent> (05.01.2016).

„Core competence is communication, involvement, and a deep commitment to working across organizational boundaries. It involves many levels of people and all functions.“<sup>49</sup> Basierend auf dieser Definition kann auch geschlossen werden, dass mittels einem Wegweiser für die Zukunft, der Intention, alle Mitarbeiter mit Freude und Überzeugung an der Kernkompetenz mittüteln.

## 4. Kompetenzorientierter Managementprozess

Krüger und Homp stellen die Aufgaben des Kernkompetenzansatzes in einem Management-Zyklus dar.<sup>50</sup> Dieser stellt, im Kontrast zur strategischen Architektur, klare Aufgabenschritte in einem Prozess dar. Es werden in einigen Aufgabenschritten auch konkrete, erst später aufkommende, Modelle vorgestellt, die nicht von Krüger und Homp entwickelt worden sind.

### 4.1. Identifikation

Beginn des Prozesses ist die Ermittlung des Ist-Zustandes der Ressourcen und Fähigkeiten.<sup>51</sup> Dies stellt die Basis zur Ermittlung vorhandener Kernkompetenzen dar bzw. ob die ursprünglich gedachten Kernkompetenzen wirkliche Erfolgsfaktoren sind. Um den Ist-Zustand zu erreichen wird die ressourcenorientierte mit der marktorientierten Sicht verbunden.<sup>52</sup>

Eine Möglichkeit den Ist-Zustand zu ermitteln, bietet die Meta-SWOT. Hierbei wird das klassische Stärken-Schwächen und Chancen-Risiken-Modell erweitert. Bei den Chancen und Risiken werden PESTEL (politische, wirtschaftliche, soziokulturelle, technische, ökologische und rechtliche) Faktoren identifiziert und beurteilt.<sup>53</sup> Die internen Stärken und Schwächen werden mit Berücksichtigung der VRIO-Kriterien ermittelt. Die Abkürzung VRIO steht für Value, Rarity, Imitability und Organizational Specificity. Die erweiterte Meta-SWOT versucht an den RBV anzuknüpfen, indem eigene Ressourcen und Fähigkeiten die Stärken repräsentieren und daraus dann externe Möglichkeiten ergriffen werden.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, The Core Competence of the Corporation (1990), S. 81.

<sup>50</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 92ff.

<sup>51</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S.100.

<sup>52</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S.100.

<sup>53</sup> Vgl. <http://www.solyp.com/de/blog/article/meta-swot-ein-neues-tool-im-strategischen-werkzeugkasten.html> (01.01.2016).

<sup>54</sup> Vgl. <http://www.solyp.com/de/blog/article/meta-swot-ein-neues-tool-im-strategischen-werkzeugkasten.html> (01.01.2016).

Das VRIO-Konzept nach Barney wird auch als eigenständiges Messinstrument angewendet. Die vier Kriterien sagen aus, ob eine Kompetenz Wettbewerbsvorteile schafft. Der Wert, Value, ist dann erreicht, wenn die Kompetenz Erträge erhöht bzw. Kosten mindert. Einzigartigkeit, Rarity, liegt vor, wenn die Kompetenz nur im Unternehmen vorzufinden und nachhaltig ist. Schutz vor Imitierbarkeit bzw. Substituierbarkeit soll im Sinne der hinter des Produktes stehenden Fähigkeiten erreicht werden. Die Kernkompetenz, als Bündel von Fähigkeiten, soll aufgrund ihrer Komplexität nicht nachgemacht werden können. Organisatorische Einbettung, als letztes Merkmal um langfristigen Unternehmenserfolg zu gewähren, meint die abteilungsübergreifende Nutzung der Kernkompetenz in allen unternehmerischen Bereichen.<sup>55</sup>

Somit ergibt sich wie in Abbildung 3 dargestellt eine Fragenstellung nach den vier Kriterien. Die Bejahung aller vier Fragen indiziert einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und einen überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Erfolg.

Ist die Ressource bzw. Fähigkeit ...					
wertvoll?	selten?	schwierig imitierbar?	in der Organisation eingebettet?	Implikationen für den Wettbewerb	Ausmaß des wirtschaftlichen Erfolges
nein	nein	nein	nein	Wettbewerbsnachteil	unterdurchschnittlich
ja	nein	nein	nein	Wettbewerbspatt	durchschnittlich
ja	ja	nein	nein	zeitlich befristeter Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich
ja	ja	ja	ja	nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich

Abbildung 3: VRIO-Konzept  
eigene Darstellung nach Macharzina/Wolf, Unternehmensführung<sup>8</sup>, S. 334

Eine in der Literatur weitere neuere Möglichkeit zur Identifizierung stellt das Geschäftssystem dar. Es stellt die einzelnen Unternehmensaktivitäten (beispielsweise von der Forschung & Entwicklung bis zum Vertrieb) in logischer Abfolge in einem Diagramm dar. Danach wird das erstellte Geschäftssystem mit dem der Konkurrenten verglichen. Die erkennbaren spezifischen Unterschiede in den Ressourcen und Fähigkeiten stellen somit Kernkompetenzen dar.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Vgl. Hefti/Rawitzer, a.a.O., S. 41ff.

<sup>56</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf, Grundlagen der Unternehmensführung<sup>4</sup> (2011), S. 194f.



Es gibt noch viele weitere Möglichkeiten zur Identifizierung der Kernkompetenzen. Vor allem das Kompetenz-Portfolio nach Hinterhuber wird in der Literatur oft erwähnt. Das Portfolio positioniert Kompetenzen anhand errechneter Werte der relativen Kompetenzstärke und des Kundenwertes.<sup>57</sup> Da das Ziel aber nicht die Analyse und Bewertung der verschiedenen Instrumentarien zur Identifikation ist, wird hier auf die Erklärung weiterer Identifikationsmöglichkeiten verzichtet und auf bestehende Literatur verwiesen.

## 4.2. Entwicklung

Nachdem die Kernkompetenzen als solche erkannt worden sind, müssen sie entwickelt werden. Die Entwicklung kann im Ausbau bzw. der Verbesserung bestehender Kernkompetenzen liegen, in der Konzentration bzw. Stärkung der Kernkompetenzen oder auch in einer Neuentwicklung, also einer Kompetenzinnovation.<sup>58</sup>

Eine Möglichkeit als Handlungsempfehlung bietet die Kompetenz-Produkt-Matrix nach Hamel und Prahalad (*siehe Abbildung 4*):<sup>59</sup>

„Lücken füllen“ soll bestehenden Kompetenzen auf bestehenden Märkten helfen zu ermitteln, ob durch Unterstützung zusätzlicher Kompetenzen die bisherige Position gestärkt werden kann. „Herausragende Position“ soll in der Entwicklung neuer Kernkompetenzen versuchen, die bestehenden Kunden weiterhin zufriedenzustellen. Der Markt soll hier gefestigt oder sogar auch ausgebaut werden. „Weiße Flecken“ stellen Chancen dar bestehende Kompetenzen auf neue Märkte zu übertragen. Als vierter Quadrant dient die Konzentrierung auf „Mega-Chancen“ als Möglichkeit bahnbrechend neue Kernkompetenzen in neuen Märkten aufzubauen.

---

<sup>57</sup> Vgl. Hinterhuber, a.a.O., S. 128ff.

<sup>58</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 109ff.

<sup>59</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, Wettlauf um die Zukunft (1995), S. 341ff.

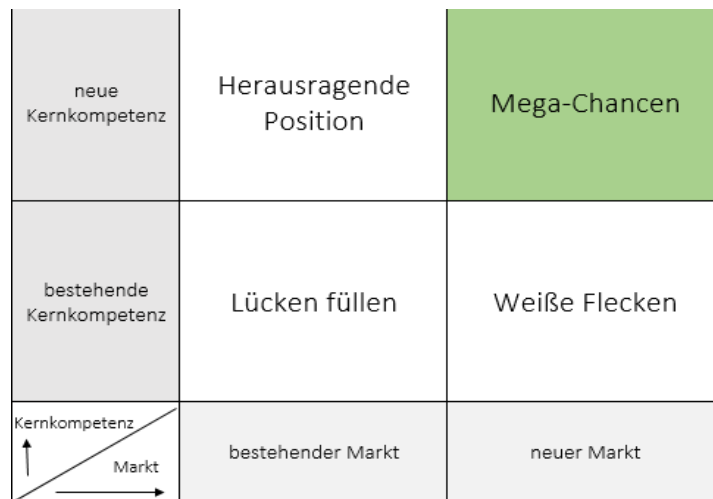


Abbildung 4: Kompetenz-Produkt-Matrix  
eigene Darstellung nach Hamel/Prahalad, Wettlauf um die Zukunft, S. 341

### 4.3. Integration und Nutzung

Die Bündelung der Kernkompetenz auf verschiedenen Ebenen, wie personell, organisatorisch oder auch technisch, soll mittels der Integration erreicht werden.<sup>60</sup> Integration wird aber nicht immer als selbstständiger Aufgabenbereich gesehen.<sup>61</sup> Als Beispiel zur Verdeutlichung bietet sich Brandt. Die bekannte Backkompetenz des Zwiebacks ist für den Verbraucher als charakteristische Produkteigenschaft sichtbar. Darüber hinaus produziert Brandt Schokolade für Industriekunden und tritt demnach auch im B2B-Bereich auf. Die Verbindung der Ressourcen beider Geschäftsbereiche führte zur Produktion von Knusperkugeln. Es wurde somit ein neues Produkt mittels organisatorischer Integration entwickelt. Die Integration stellt, anders gesagt, den Übergang zur Nutzung dar.<sup>62</sup>

Nutzung als stetige Entwicklung und Integration der Kernkompetenzen soll als weiterer Aufgabenschritt die Kernkompetenzen sicherstellen.<sup>63</sup> Vor allem die Nutzung im Produktlebenszyklus ist hier von Bedeutung (siehe Abbildung 5). Die Identifikation und Entwicklung ist notwendig für den vormarklichen Wettbewerb. Der Transfer stellt den Übergang zur Nutzung dar. Die Nutzung stellt dann schließlich den Beginn des marktlichen Wettbewerbs dar. In dieser Phase startet die Produkteinführung und der Lebenszyklus des Produktes beginnt. Durch Kompetenzaufbau soll das maximale Nutzungspotential ausgeschöpft werden. Die Wachstumsphase einer Kernkompe-

<sup>60</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 92.

<sup>61</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 119.

<sup>62</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 120.

<sup>63</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 92.

tenz wird demnach durch Nutzung geprägt. Nutzung soll den Lebenszyklus einer Kernkompetenz verlängern.<sup>64</sup>

Die bereits erläuterte Kompetenz-Produkt-Matrix kann auch in der Nutzungsphase verwendet werden. Sie bietet neben Entwicklungsmöglichkeiten auch verschiedene Nutzungsmöglichkeiten, um den Lebenszyklus zu verlängern.

#### 4.4. Transfer

Wie bereits das Zwiebelmodell nach Krüger und Homp zeigt, erkennt man eine echte Kernkompetenz daran, dass sie den Zugang zu neuen Märkten eröffnet. Die Kernkompetenz kann auf andere Produkte, Regionen und Kunden übertragen werden.<sup>65</sup> Dieser Transfer ist vor allem dem Unternehmen 3M gelungen. Durch der Kernkompetenz der Mikroreplikation ist es 3M gelungen über den blendfreien Overheadprojektor zu einer Vielzahl von Produkten zu kommen. Die Fähigkeit der Gestaltung von Mikrostrukturen auf Oberflächen nutzte 3M und entwickelte mit Kombination anderer Ressourcen Klebstoffe, Folien, Schleifmittel und wurde somit in einer Vielzahl anderer Geschäfte tätig.<sup>66</sup> Im Lebenszyklusmodell (Abbildung 5) sollte der bekannte Staircase-Effekt, also die Verlängerung der Lebensfähigkeit, durch Transfer erreicht werden.

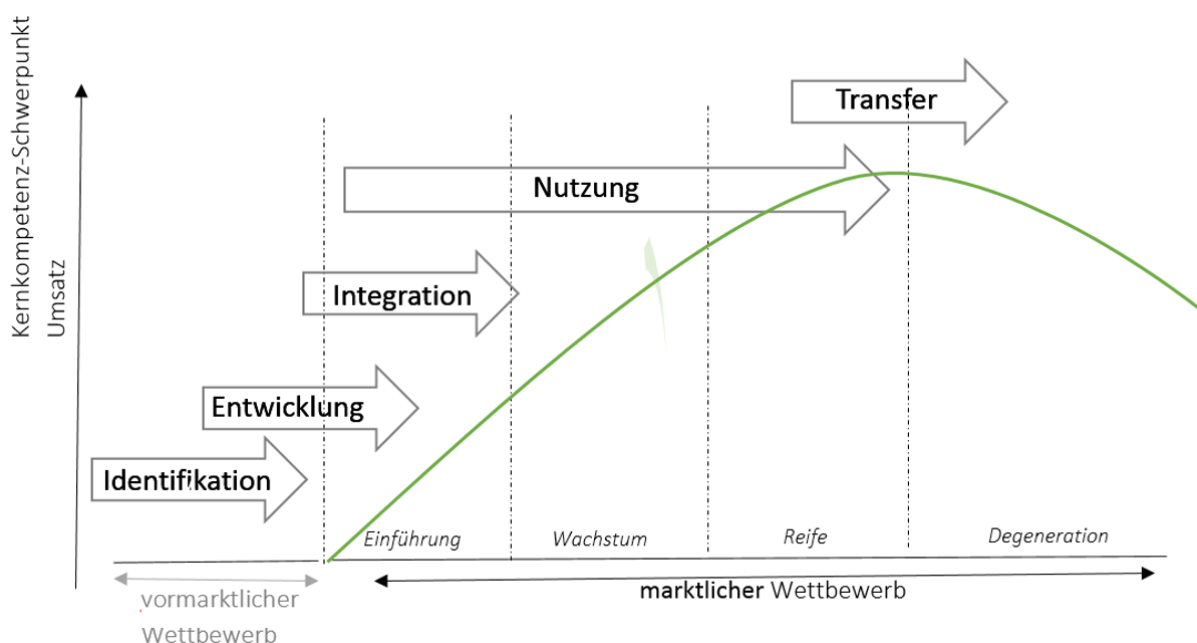


Abbildung 5: Kernkompetenz im Produktlebenszyklus  
eigene Darstellung nach Krüger/ Homp (1997), a.a.O., S. 95

<sup>64</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 122ff.

<sup>65</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 93.

<sup>66</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 130f.

## 5. Zwischenfazit

Ausgangslage des Kernkompetenzansatzes waren Beobachtungen erfolgreicher japanischer Unternehmen wie Canon und Sony, die sich im Gegensatz zu den amerikanischen Unternehmen auf Kernkompetenzen konzentrierten und somit insgesamt erfolgreicher waren.<sup>67</sup> Davor standen maschinelle Ressourcen und Kapital im Mittelpunkt, die jedoch mittlerweile leicht imitierbar sind und somit keinen guten Ansatz zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen darstellen.<sup>68</sup> Kernkompetenzen stellten somit einen komplett anderen Blickwinkel der Unternehmensführung dar. Porters marktorientierte und modulare Ansätze gerieten in den Hintergrund. Vor allem Outsourcing wurde populär.<sup>69</sup> Der Fokus auf Kernkompetenzen war leichter, wenn alles andere ausgelagert wurde. Die Weiterentwicklung des RBV der Kernkompetenz um den Gedanken dynamischer Fähigkeiten ist wesentlich, um in der heutigen Zeit des ständigen Wandels zu überleben. Kernkompetenzen als Basis und Mittel für Innovationen bzw. die Wichtigkeit der Innovation an sich wurde in „Das revolutionäre Unternehmen“ von Hamel diskutiert.<sup>70</sup> Strategische Architektur und Intention als Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensführung wird zwar als revolutionäre Idee gesehen, nur sind die Instrumente und Leitlinien sehr mager in der Literatur zu finden.

Der kompetenzorientierte Managementprozess bietet hier eine teilweise Lösung für den Praktiker, der auf Basis von Kernkompetenzen führen möchte. Die Meta-SWOT und das VRIO-Konzept nach Barney sind etablierte Messinstrumente. Auch verschiedene Instrumente zur Entwicklung und Nutzung der Kernkompetenzen verdeutlichen für den Unternehmer Möglichkeiten seine Kernkompetenzen wirkungsvoll einzusetzen. Dennoch kann man in jedem einzelnen Bereich Vor- und Nachteile finden. Mögliche Überlappungen der Aufgaben bzw. Schwierigkeiten zur Abgrenzung mancher können auftreten. Auch die Wahl des „Besten“ Instrumentes bzw. der Möglichkeit welche Kernkompetenzen in welcher Kombination entwickelt und genutzt werden sollen, wird einem nicht in der Theorie präsentiert. Anders ausgedrückt, stellt ein bestehendes erfolgreiches Bündel an Kernkompetenzen eine Einzigartigkeit dar. Wenn man die Entwicklung von Kernkompetenzen nicht in einem theoretischen Handbuch darstellen kann, dann kann dich keiner kopieren. Du, als Unternehmen, hast einen riesigen Vorteil und keiner der Konkurrenten weiß, was für ein intelligentes System

---

<sup>67</sup> Vgl. *Hamel/Prahalad*, The Core Competence of the Corporation, in HBR, 94f.

<sup>68</sup> Vgl. *Eschenbach et al*, Strategische Konzepte<sup>5</sup> (2008), S. 20.

<sup>69</sup> Vgl. <http://www.economist.com/node/12231124> (02.01.2016).

<sup>70</sup> Vgl. *Hamel*, Das revolutionäre Unternehmen<sup>2</sup> (2001).

hinter deinen erfolgreichen Produkten steckt. Diese Erkenntnis, was eine Kernkompetenz ausmacht, wurde im Kapitel 2.3. „Begriff der Kernkompetenz“ versucht zu erklären. Mittels der gesamten dargelegten Theorie sollte ein Grundverständnis für Kernkompetenzen gebildet werden.

## 6. Führung heute und morgen

Heute kann man eine veränderte Schwerpunktsetzung erkennen. Wir leben im Zeitalter des Internets und des Überflusses an Produkten und Dienstleistungen. Strategie orientiert sich immer mehr an Innovationen und Werten.<sup>71</sup> Ganzheitliches Denken und planetarisches Bewusstsein sollen im Fokus stehen.<sup>72</sup> Die Frage, ob Führung via Kernkompetenzen auch im Jahr 2020 und darüber hinaus Erfolge ziehen kann, soll nun beantwortet werden.

### 6.1. Nichtaufgegriffene Aspekte

Es stellen sich demnach diverse Fragen, um zu ermitteln, ob Kernkompetenzen tatsächlich ein erfolgreiches Führungsmodell sein können. Nichtaufgegriffene Aspekte in Form von zu beantwortenden Fragen werden diskutiert.

#### 6.1.1. Schaffung einer Kernkompetenz für jedes Unternehmen

Können Kernkompetenzen mittels instrumenteller Unterstützung von jedem Unternehmen geschaffen werden?

Grundsätzlich ist die Basis zur Schaffung eine detaillierte Analyse aller Ressourcen und Fähigkeiten. Schwerpunkt in der Theorie ist die Identifikation von Kernkompetenzen. Demnach ist das wesentliche Ziel in der strategischen Unternehmensführung Kernkompetenzen als solche zu erkennen. Von Identifizierung und nicht von Schaffung ist die Rede. Kernkompetenzen stellen ein kollektives Wissen und Lernen, also einen sich ständig verändernden Prozess, dar. Sie können somit nicht von heute auf morgen geschaffen werden.

Nehmen wir als Beispiel Swarovski her. Deren Kernkompetenz ist die integrierte Gesamtheit von Schleifsteintechnologie, Design, Marketing, Informationstechnologie und die Schaffung von Erlebniswelten.<sup>73</sup> Diese Kernkompetenz wurde erst über Jahre hinweg geschaffen und ständig ausgebaut. Heute ist Swarovski nicht nur in der weltweit bekannten Schmuckbranche tätig, sondern auch in der Beleuchtung, Optik

---

<sup>71</sup> Vgl. Hammer, a.a.O., S. 263.

<sup>72</sup> Vgl. Hammer, a.a.O. S. 262.

<sup>73</sup> Vgl. Hinterhuber, a.a.O., S. 22.

und Duftbranche.<sup>74</sup> Die Kernkompetenz ermöglicht also den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten. Die Produkte sind für Kunden einzigartig und für die Konkurrenz ist es unmöglich diese Kernkompetenzen nachzuahmen.

Das Schaffen einer Kernkompetenz ist somit vielmehr ein langfristiger Prozess. Viele Unternehmen machen sich demnach um Kernkompetenzen gar keine Gedanken, da es sehr viel Zeit erfordert.

Im Vergleich dazu ist die strategische Unternehmensführung nach Porter als Positionierungsschule einfacher. Man positioniert seine Produkte in verschiedenen Konstellationen am Markt. Dieses Konzept ist demnach viel einfacher zu verstehen. Man muss nicht die gesamte Existenz eines Unternehmens darauf ansetzen, dass man den Entstehungs- und Entwicklungsprozess von Kernkompetenzen leitet. Somit kann man sagen, dass die Schaffung von Kernkompetenzen kein leichter Weg ist. Die Frage ob der einfachere Weg, aber auch der erfolgreichere ist, ist offen.

Auch die Instrumente zur Schaffung gibt es in diesem Sinne nicht, da jedes Unternehmen die einzigartigen Fähigkeiten selber erlangen muss. Zur Identifizierung bieten sich verschiedene theoretische Modelle an, wobei diese jedoch nur Hilfestellung bieten. Außerdem ist die Frage, ob jedes Unternehmen den Kernkompetenzansatz verwenden kann, klar zu beantworten. Kernkompetenzen sind nicht sehr einfach zu entwickeln, aber jedes Unternehmen kann es versuchen. Die Garantie des Erfolges gibt es, wie in jedem Führungsmodell, nicht. Es erfordert meist ein ganzheitliches Umdenken, wie das der strategischen Intention, um den Kernkompetenzansatz in einem Unternehmen richtig durchzuführen.

Kernkompetenzen können somit nicht ausschließlich mit instrumenteller Unterstützung geschaffen werden. Die theoretischen Instrumente sind nur Hilfestellungen. Jedes Unternehmen kann versuchen Kernkompetenzen zu entwickeln. Das Gelingen hängt jedoch von diversen Faktoren ab.

Demnach kann man schließen, dass Unternehmensführung via Kernkompetenzen ein nicht sehr einfach zu begreifendes Führungsmodell ist. In den Fällen, wo es aber einem Unternehmen gelingt durch seine Kernkompetenzen erfolgreiche Produkte am Markt anzubieten, ist ein großer nachhaltiger Wettbewerbsvorteil geschaffen. Die Chance diese Kernkompetenzen zu entwickeln, hat aber jeder.

---

<sup>74</sup> Vgl. [http://www.swarovskigroup.com/S/world\\_of\\_swarovski/World.en.html](http://www.swarovskigroup.com/S/world_of_swarovski/World.en.html) (04.01.2016)

## 6.1.2. Schutz der Kernkompetenz

### Wie können Kernkompetenzen geschützt werden?

Von der juristischen Perspektive stellt sich die Frage, ob ein bestimmter Schutz, wie beispielsweise ein Patent, eingerichtet werden kann. Eine Kompetenz meint im juristischen Sinne eine Zuständigkeit oder eine Ausstattung von Befugnissen.<sup>75</sup> Die Bedeutung im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch wurde bereits in den vorigen Kapiteln erläutert. Kernkompetenz ist die einzigartige Bündelung besonderer Fähigkeiten und Ressourcen – also ein Können. Somit sind Kernkompetenzen in diesem Kontext nicht gleich mit formalen Rechten ausgestattet.<sup>76</sup>

Es stellt sich die Frage, ob man Kernkompetenzen überhaupt schützen kann. Kernkompetenzen als kollektives Wissen oder Netzwerk sind nicht greifbar und auch von Externen nicht sichtbar. Wie will man eine genetische Bündelung von verschiedenen Faktoren schützen? Vor was? Imitierbarkeit? Wie bereits dargelegt sind echte Kernkompetenzen nicht imitierbar. Man könnte rechtliche Rahmenbedingungen schaffen und den Schutz bestimmter Ressourcen zu intensivieren. Hierbei handelt es sich aber lediglich um einzelne Ressourcen, nicht Kernkompetenzen. Schutzrechte, Patente und Lizenzen können somit nur den Ressourcen einen rechtlichen Schutz bieten.<sup>77</sup> Dieser Schutz bestimmter Ressourcen kann regulatorische Vorteile schaffen.<sup>78</sup> Das Wissen bzw. die vernetzten Fähigkeiten als Genetik des Unternehmens kann man aber nicht schützen. Denn wenn ein Unternehmen seine gesamten Kernkompetenzen und das damit verbundene, intelligent vernetzte System, in einem rechtlichen Rahmen abdecken kann, dann indiziert dies doch geradezu, dass es sich um keine Kernkompetenz handelt. Der Schutz im juristischen Sinne wäre demnach sinnlos. Der wirtschaftliche Schutz ist nun noch zu klären. Schützt sich die Kernkompetenz denn nicht selbst? Ganz genau, denn die Genetik ist einzigartig und nicht von anderen kopierbar. Auch wenn beispielsweise ein Angestellter das Unternehmen verlässt, geht die Kernkompetenz nicht mit ihm, denn es kommt auf die einzigartige Bündelung verschiedener Faktoren an. Wenn dieser Angestellte einen wesentlichen Beitrag in der Entwicklung einer Kernkompetenz geleistet hat, ist es natürlich schade, aber es kommt wie gesagt auf die Bündelung von Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens an – nicht auf einzelne Fähigkeiten oder Personen. Somit lässt sich sa-

---

<sup>75</sup> Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-487031.html> (02.01.2016).

<sup>76</sup> Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-487031.html> (02.01.2016).

<sup>77</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 40.

<sup>78</sup> Vgl. Krüger/Homp, a.a.O., S. 41.

gen, dass Kernkompetenzen nicht geschützt werden müssen. Echte Kernkompetenzen schützen sich durch ihre Einzigartigkeit und Nicht-Imitierbarkeit selber.

### **6.1.3. Verlust einer Kernkompetenz**

#### *Können Kernkompetenzen verloren gehen?*

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir wieder die Theorie vor den Augen haben. Wenn der Management-Zyklus einer Kernkompetenz nicht wahrgenommen wird, dann kann es tatsächlich sein, dass Kernkompetenzen verloren gehen. Durch Aufspaltung des Unternehmens in selbstständige Unternehmenseinheiten können Kernkompetenzen als Beispiel verloren gehen.<sup>79</sup> Die Aufspaltung ist ein Zeichen für mangelndes Verständnis der Kernkompetenz. Die Einbettung einer Kernkompetenz im Unternehmen verlangt eine Vernetzung aller Bereiche, welche durch die Aufspaltung nicht mehr möglich ist. Somit muss als Basis ein fundamentales Wissen über die Kernkompetenz geschaffen werden. Zusätzlich sollte stets an der Entwicklung, Integration, Nutzung und dem Transfer getüftelt werden. Die Kernkompetenz entsteht ja durch Lerneffekte und muss stets gepflegt werden.

Ein weiterer zu bedenkender Faktor im Zusammenhang mit dem Verlust ist das Outsourcing. Es sollten stets Leistungen, die nicht das Wesen der Kernkompetenz ausmachen, ausgelagert werden. Demnach sollte man sehr vorsichtig sein, was man auslagert. Wird eine zentrale Komponente der Kernkompetenz ausgelagert, verliert man diese. Richtig angewendet bietet das Outsourcing jedoch mehr Raum und Zeit für den Fokus auf eigene Kernkompetenzen.

Schließlich kann man behaupten, dass richtiges erkennen und anwenden der Kernkompetenz Basis für den Erhalt von Kernkompetenzen ist. Darüber hinaus müssen Kernkompetenzen stets entwickelt und ausgebaut werden, um nicht verloren zu gehen. Hinter der Fähigkeit der dynamischen Anpassung steckt somit das Erfolgsrezept. Kernkompetenzen können nicht verloren gehen, wenn an diesen stets richtig gefeilt wird.

---

<sup>79</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, Wettlauf um die Zukunft (1995), S. 352.



#### **6.1.4. Kernkompetenz und Neugründung**

##### *Ist die Kernkompetenz ein sinnvoller Führungsstil bei Neugründungen?*

In der ersten Fragenstellung über die Schaffung von Kernkompetenzen mittels instrumenteller Unterstützung haben wir festgestellt, dass die Unternehmensführung via Kernkompetenzen einen sich ständig verändernden Prozess darstellt. Es ist ein Lernprozess. Kernkompetenzen können somit nicht gleich an einem Tag geschaffen werden. Demnach wird es bei einer Neugründung schwierig sein zu behaupten, Kernkompetenzen zu haben. Die gesamte Unternehmensorganisation muss zudem miteinbezogen werden. Das kollektive Wissen muss erst einmal geschaffen und erkannt werden. Die bewusste Absicht ein Unternehmen mittels strategischer Architektur und Intention aufzubauen, kann aber der erfolgreiche Weg zu einer Kernkompetenz und dem daraus folgenden Unternehmenserfolg sein. Hier zu beachten ist, dass der Kernkompetenzansatz eine Strategie für die Gesamtunternehmensführung ist. Diesen Ansatz (von vielen anderen in der Literatur und Praxis zu findenden) bei einer Unternehmensgründung zu wählen, ist gewiss eine Herausforderung. Man muss sich darauf einstellen, lange Jahre für das Erwerben von Fähigkeiten, Ressourcen und Wissen aufzuwenden, bis man wirkliche Erfolge stiften kann. Genauso wie Apple erst im letzten Jahrzehnt den Durchbruch hatte, obwohl das Unternehmen seit 1976 besteht.<sup>80</sup> Demnach ist es nahezu schwierig zu behaupten, dass diese Unternehmensführung bei der Neugründung sinnvoll ist. Ein Einblick in verschiedenen Unternehmen, die Kernkompetenzen aufgebaut haben, wäre hier aufschlussreich gewesen. Man könnte durch eine Analyse ermitteln, ob seit der Gründung bewusst, wie in der Theorie dargestellt, der Kernkompetenzansatz verwendet wurde. Generell wird die Frage hier nicht eindeutig beantwortet, sondern gibt lediglich einen kleinen Einblick und Lösungsansatz.

#### **6.1.5. Kernkompetenz in digital agierenden Unternehmen**

##### *Ist dieser Ansatz der Unternehmensführung auch von digital agierenden Unternehmen zu bevorzugen?*

Amazon, Google, eBay und Microsoft sind Beispiele für digital agierende Unternehmen, die alle Kernkompetenzen haben. Seit dem Aufkommen des Kernkompetenzansatzes hat sich demnach viel bei den Unternehmen geändert. Wachstum ist nun in diesen Unternehmen tagtäglich möglich. Das Internet ermöglicht es Kernkompeten-

---

<sup>80</sup> Vgl. <http://apple-infos.de/apple-informationen/apples-erfolgsgeschichte> (05.01.2015)

zen schneller und besser zu entwickeln wie noch nie zuvor. Neue Fähigkeiten und somit potentielle neue Kernkompetenzen sind schneller und effizienter zu entwickeln. Das neue Zeitalter ermöglicht es bestimmte Schritte vorzunehmen, die bis dato unmöglich waren. Digital agierenden Unternehmen werden somit neue innovative Entwicklungspotentiale ermöglicht.<sup>81</sup>

Apple als ein Unternehmen schaffte es Kernkompetenzen zu entwickeln. Die Produkte sind bekannt durch einzigartiges Design, werden mit hohen Gewinnspannen verkauft und sind unmöglich von der Konkurrenz nachzumachen. Abgesehen von der einzigartigen Technologie sind die Produkte ein Erlebnis für die Konsumenten. All das wurde mit einzigartigen Kernkompetenzen erreicht. Die Produkte, die aufgrund des einzigartigen Bündels an Fähigkeiten, entstehen, sind nicht nach Kundenwünschen entstanden. Apple entwickelt Produkte, die sich am Markt von selbst verkaufen. Demnach agiert Apple nicht nach dem MBV, sondern nach dem RBV. Ressourcen und Fähigkeiten machen Apple erfolgreich.

Kurz gesagt: Vor allem digital agierende Unternehmen können Kernkompetenzen entwickeln. Durch das Internet und die schnelle Anpassungsfähigkeit kann man seine Kernkompetenzen besser und effizienter ausbauen. Bei anderen Unternehmen würde es Jahre brauchen bis man sich komplett neu erfindet oder die gesamte Produktion auf den Kopf stellt. Demnach können vor allem digital agierende Unternehmen den Wandel der Zeit besser überleben.

#### **6.1.6. Kernkompetenz und globaler Marktzugang**

*Kann strategische Unternehmensführung via Kernkompetenzen Unternehmen globalen Marktzugang ermöglichen?*

Google, Apple und Amazon, um dieselben Beispiele wieder zu nennen, sind alles globale Unternehmen. Auch die Theorie der Kernkompetenzen befasst sich ausschließlich mit global agierenden Unternehmen. Angefangen hat dies mit dem Kampf von NEC und GTE um die Weltmarktführerschaft in der Informationstechnologie.<sup>82</sup> Demnach will man mit Kernkompetenzen globaler Marktführer werden. Eine strategische Architektur und Intention beabsichtigt die Zukunft vorwegzunehmen. Diese Ziele braucht man, um global und nachhaltig Marktführer zu werden. Demnach ist die Fra-

---

<sup>81</sup> Vgl. Zook, The New Rules for Growing Outside Your Core Business, in: HBR, May 2015, <https://hbr.org/2015/05/the-new-rules-for-growing-outside-your-core-business> (05.01.2015).

<sup>82</sup> Vgl. Hamel/Prahalad, The Core Competence of the Corporation, in: HBR, May – June 1990.

ge einfach zu beantworten. Strategische Unternehmensführung via Kernkompetenzen hat das Ziel globalen Marktzugang zu erreichen.

Nehmen wir einen Blick auf die Fortune-Liste mit den 500 erfolgreichsten Unternehmen der Welt.<sup>83</sup> Die Erfolgsrezepte sind bei jedem Unternehmen anders. Aber es gibt dennoch Milliarden von anderen Unternehmen auf der Welt. Allein in Österreich gab es im Jahr 2013 mehr als 600.000 tätige Unternehmen im Handel.<sup>84</sup> Demnach kann ein Unternehmen auch ohne der Entwicklung von Kernkompetenzen überleben. Dies wird wahrscheinlich aber nur für eine kurze Periode sein. Die Antwort nach der langfristigen Lebensfähigkeit findet man demnach eher mittels der Kernkompetenzen.

## **6.2. Kompetenzwald als Wurzel des Erfolgs**

Zwischenfazit ist, dass Kernkompetenzen auf jeden Fall noch Zukunft haben.

Die Darstellung der Kernkompetenz als eine der sichersten Schienen der Unternehmensführungskonzepte wird mittels eines Kompetenzwaldes versucht. Hierbei wird der klassische Kompetenzbaum in einen Wald voller Kompetenzbäume gestellt. Der Wald wird als Markt aller Produkte gesehen. Dies soll den Extremfall darstellen, falls wirklich eine Welle an Unternehmen kommt, die erfolgreich Kernkompetenzen entwickeln wollen. Auch hier gilt das Prinzip nach Hamel und Prahalad, dass nur Früchte, Blüten etc. als Produkte für Kunden und Konkurrenten sichtbar sind. Kernkompetenzen als Wurzeln verschiedener Unternehmen sind nicht sichtbar. Sie sind fest unter der Erde verankert – nicht sicht- und imitierbar. Im Vergleich zur Porters Strategien bzw. des MBV können Kernkompetenzen auch viel besser die sich ständig verändernde Zeit überleben. Wieso? Der Kompetenzwald kann Blüten und Früchte im Überfluss haben. Jeder kann die Produkte sehen, analysieren, testen und teilweise auch kopieren. Bei Kernkompetenzen ist dies nicht möglich. Die vielen großen und kleinen Wurzeln unter der Erde stellen eine Vielzahl an Kernkompetenzen dar. Die großen Wurzeln sind bereits jahrelang manifestiert. Die nebenbei anwachsenden kleinen Wurzeln sind im übertragenen Sinne zu entwickelnde Kernkompetenzen in den verschiedensten Ausprägungen. Manche sind Weiterentwicklungen im Sinne eines Ausbaus und andere wieder Verbesserungen. Eine zukünftige Stärkung und daraus resultierende längere Lebensfähigkeit eines Unternehmens wird möglicher-

---

<sup>83</sup> Vgl. <http://fortune.com/global500/> (05.01.2016)

<sup>84</sup> Vgl. [http://www.stat.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen\\_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie\\_ab\\_2015/103456.html](http://www.stat.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/103456.html) (05.01.2015)

weise durch Zusammenschlüsse oder auch Akquisitionen erreicht. Wir können uns dies wie in Abbildung 6 vorstellen.

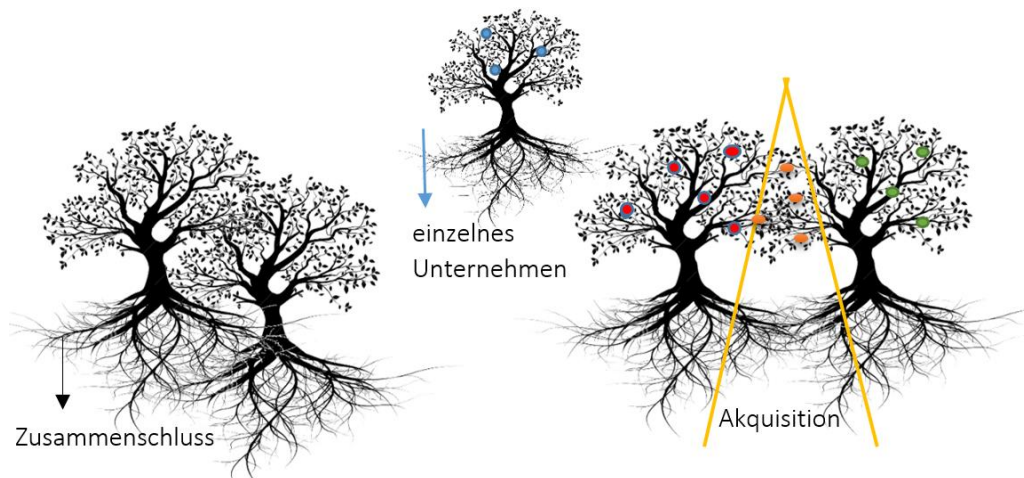


Abbildung 6: eigene Darstellung eines Kompetenzwaldes  
<http://thumbs.dreamstime.com/z/vollst%C3%A4ndiger-schwarzer-baum-mit-wurzeln-vektor-23575931.jpg>

Zwei Unternehmen verbinden bestehende eigene Kernkompetenzen miteinander und entwickeln somit neue Kernkompetenzen und daraus folgend auch neue erfolgreiche Produkte. In der Praxis könnte die Möglichkeit zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen, wie bereits erwähnt, mittels Unternehmenszusammenschlüssen oder Akquisitionen erreicht werden.

Google, zum Beispiel, hat essentielle Softwarefähigkeiten als Kernkompetenz. An dieser Kernkompetenz wird ständig gefeilt und versucht sie mit anderen Kernkompetenzen zu kombinieren. Der Kauf von YouTube, DoubleClick und vielen weiteren Unternehmen ermöglicht nicht nur, isoliert für jedes einzelne Unternehmen, den Fokus auf bestehende erfolgreiche Kernkompetenzen, sondern auch die Kombination beider. Google kann demnach auch die Kernkompetenzen von YouTube für Google selbst nutzen. Dies wurde aber erst durch den Kauf möglich, da Google sonst in keiner Weise die Möglichkeit hatte, die Kernkompetenzen von YouTube zu erkennen oder gar zu nutzen.<sup>85</sup>

Hier wird wieder an den Kompetenzbaum verwiesen, der die unterirdisch fest verankerte Kernkompetenz bildlich darstellt. Die Kombination zweier Kompetenzbäume durch Unternehmenszusammenschluss oder durch Akquisition stärkt die Position am Markt bzw. im Wald, da mehr unterirdische Wurzeln und Stärken nun zur Verfügung

<sup>85</sup> Vgl. Zook, Think of Capabilities as the Building Blocks of Corporate Renewal, in: HBR, August 2007, <https://hbr.org/2007/08/think-of-capabilities-as-the-b> (02.01.2016).

stehen. In Abbildung 6 sieht man rote und grüne Früchte als verschiedene Produkte verschiedener Unternehmen. Diese Früchte sind das Ergebnis erfolgreich entwickelter Kernkompetenzen. Durch Zusammenarbeit oder in unserem Beispiel durch Akquisition schafft das Unternehmen durch Kombination neuer Kernkompetenzen neue erfolgreiche Produkte (*in Abbildung 6 als orange Früchte dargestellt*).

Bäume leben zwar sehr lange, aber nicht ewig. Sie brauchen wie jede andere Pflanze Wasser um zu überleben. Deshalb muss auch ein Unternehmen seine Kernkompetenzen ständig pflegen und entwickeln. Dies heißt aber nicht, dass die Konzentration auf Kernkompetenzen die Sicht des Unternehmens einschränken soll. Manchmal gibt es Regen im Überfluss und manchmal kommt eine Dürre. Der Baum schafft es diese Dürre durch Reserven zu überleben. Genauso muss das Unternehmen Anpassungsfähig sein. Es sollte im ganzen Wald schauen, ob nicht wo anders beispielsweise neue Bäume gepflanzt werden. Dies sollte den intensivierten Fokus auf Innovation und Dynamik darstellen. Meist schauen Unternehmen nicht über ihr Unternehmensfeld bzw. ihre Branche hinweg. Dies sollten Sie aber. Nicht um zu überleben, sondern mehr um das was Sie haben zu vergrößern. Genauso wie der Baum nicht gleich stirbt, wenn ein neuer Baum gepflanzt wird. Über lange Jahre hinweg ist die Chance, dass der neue Baum länger lebt, aber trotzdem höher. Dies verlangt auch manchmal das gesamte komplexe System auf den Kopf zu stellen. Manche Bäume müssen auch umgepflanzt werden, um besseres Klima, Feuchtigkeit, Licht etc. zu haben. Dies stellt den notwendigen Fokus auf Innovation und Dynamik im Vordergrund. Anders ausgedrückt verringern sich die Erfolgchancen des Unternehmens, je weiter es sich von der Wurzel, also dem Kern, bewegt.<sup>86</sup> Der Kompetenzbaum wurde in einem Kompetenzwald dargestellt, um weiter als bisher zu denken. Der Kompetenzbaum illustriert von einem bestimmten Standpunkt heraus statisches Denken. Der Baum im Wald sollte erhöhtes dynamisches Denken fordern. Weitere und möglicherweise auch bessere Entwicklungsmöglichkeiten werden somit dem Unternehmen präsentiert. Zukünftig sollten somit Verzahnungen in Form von Zusammenschlüssen und Kooperationen die Lebensfähigkeit des Unternehmens stärken.

---

<sup>86</sup> Vgl. Zook, The New Rules for Growing Outside Your Core Business, in: HBR, May 2015, URL: <https://hbr.org/2015/05/the-new-rules-for-growing-outside-your-core-business> (02.01.2016).

### 6.3. Kernkompetenzen der Zukunft

Nehmen wir als Erfolgsbeispiel das Unternehmen Amazon. Vom Buchhändler bis zum Internetshopping-Giganten schaffte es Amazon nun auch mit Amazon Web Services im Cloud Computing eine Führungsposition einzunehmen.<sup>87</sup> Erfolgsrezept ist die dynamische Anpassung der Ressourcen und Kernkompetenzen an die externe Umwelt. Demnach ist nun nicht mehr lediglich die Konzentration auf Kernkompetenzen wichtig. Vielmehr kommt es nun auch auf die Herausforderung an, sich ständig anzupassen. Wie bereits in der Theorie besprochen, kommen nun dynamische Fähigkeiten in den Mittelpunkt. Der Kernkompetenzansatz ist theoretisch, als auch praktisch gesehen, kein einfach zu verstehendes Modell. Die Relevanz der Dynamik und der ständigen Anpassungsfähigkeit steht im Mittelpunkt der heutigen Zeit. Man muss innovativ oder sogar paranoid sein, um in der heutigen Welt zu überleben.<sup>88</sup> Die Innovation soll so tiefgreifend sein, dass es die Welt wieder verzaubert. Innovation soll als integriertes und nicht isoliertes System im Unternehmen fungieren.<sup>89</sup>

Diese Innovation soll aber mit Empathie verbunden sein, denn die beste Innovation basiert auf ehrlichen lebensbereichernden Idealen. Zeitlose Werte, wie Familie, Liebe, Freude oder Weisheit spielen eine wichtige Rolle und sollen in einem Unternehmen fest verankert sein. Natürlich können nicht alle Werte einen Platz in der Ideologie des Unternehmens einnehmen. Apple, als Beispiel, wählte Freude und Kommunikation als Fundament seiner Arbeit.<sup>90</sup>

Kernkompetenz sollte somit in einem weiteren gedanklichen Kontext gebracht werden. Um Lebensfähigkeit zu garantieren, sollte das Unternehmen gewisse Faktoren miteinbeziehen. Die ausschließliche Betrachtung der Kernkompetenz ist existenziell für dieses Denkmodell. Dennoch sollte man wie bereits erwähnt gewisse Faktoren miteinbeziehen. Die Mitbetrachtung der Faktoren sollte die zukünftige Lebensfähigkeit weiter garantieren.

---

<sup>87</sup> Vgl. <http://aws.amazon.com/de/> (04.01.2016)

<sup>88</sup> Vgl. *Critelli*, Back where we belong, in: HBR, May 2005 <https://hbr.org/2005/05/back-where-we-belong> (04.01.2016).

<sup>89</sup> Vgl. *Hamel/Prahalad*, Wettlauf um die Zukunft (1995), S. 66f.

<sup>90</sup> Vgl. *Hamel*, Innovation starts with the heart, not the head, in: HBR, June 2015, <https://hbr.org/2015/06/you-innovate-with-your-heart-not-your-head>.

Bevor wir diese Faktoren festlegen, fassen wir noch einmal zusammen was eine Kernkompetenz ausmacht. Nach Drejer setzt sich eine Kernkompetenz aus folgenden vier generischen Elementen zusammen<sup>91</sup>:

1. **Technologie:** Die Technologie verkörpert das gänzlich sichtbare einer Kernkompetenz, da sie von Menschen genutzt wird, um etwas Produktives im Unternehmen zu leisten. Hier wird der Begriff Technologie als Maschinenanlage, Werkzeug, Apparatur, Datenbank oder als Softwareprogramm verstanden. Der Aspekt, dass Technologie die Fähigkeit oder das Wissen eines Menschen repräsentiert, wird hier in den Hintergrund gestellt.
2. **Menschen:** Der Mensch steht als offensichtlichste Komponente der Kernkompetenz da. Ohne Menschen können wir die Technologie nicht nutzen oder sogar entwickeln. Es könnte ohne Menschen gar nichts funktionieren. Demnach hängt die Kernkompetenzentwicklung von den Menschen ab.
3. **Organisation:** Mit der Organisation meint man das eingebettete System des Unternehmens. Hierarchie, Kommunikationskanäle, Planungssysteme etc. machen eine Organisation aus. Die richtige Organisation eines Unternehmens ist wichtig, um zu entscheiden, wie frei die Entwicklung von Kernkompetenzen im Unternehmen möglich ist.
4. **Kultur:** Die Kultur bezieht sich auf die informelle Organisation des Unternehmens. Die Unternehmenskultur wirkt sich auf die Menschen aus. Werte und Normen sind wichtige Leitlinien für die unternehmerischen Aktivitäten. Denn wenn Mitarbeiter keine positive Einstellung gegenüber ihrer Tätigkeit im Unternehmen haben, dann können auch nicht innovative Kernkompetenzen entwickelt werden.

Die Kombination dieser Elemente in einem interdependenten System ist die Quelle einer erfolgreichen Kernkompetenz. In der Theorie legte man bisher vielmehr Wert auf Technologie und die Einbettung des Ganzen in der Organisation. Kollektives Wissen entsteht mit der Kombination der Elemente Technologie, Mensch und Organisation. Auf die Kultur legte man zwar Wert, aber wesentlicher Faktor war dies nie. Schwerpunkt und Ziel dieser Arbeit ist es somit diese Kultur in seinen verschiedenen Dimensionen intensiver in die Unternehmensorganisation zu integrieren.

---

<sup>91</sup> Vgl. Drejer, How can we define and understand competencies and their development? (2001), in: Technovation 21, Seite 135-146.

Nachdem das Wesen der Kernkompetenz klargestellt wurde, machen wir uns Gedanken um die zukünftige Lebensfähigkeit der Unternehmen. Im neuen Buch von Gary Hamel „What matters now“ legt der Autor 5 Faktoren fest, mit denen das Überleben der Unternehmen in Zukunft gesichert werden kann. Werte, Innovation, Anpassungsfähigkeit, Leidenschaft und Ideologie sind die Zukunft.<sup>92</sup> Demnach soll die Zukunft der Kernkompetenzen den Fokus auf Mensch und Kultur verstärken, um bessere Kernkompetenzen zu entwickeln und sich daraus resultierend einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Es wird versucht diese Faktoren in Beziehung zur Kernkompetenz zu bringen. Die Kernkompetenzen der Zukunft sollen demnach diese 5 Faktoren im kompetenzorientierten Managementprozess berücksichtigen. Um ein fundiertes Verständnis für dieses neue System zu bekommen, werden die einzelnen Faktoren erklärt<sup>93</sup>:

## 1. Werte

Wie bereits dargestellt ist eine wesentliche Ressource des Unternehmens der Mensch an sich. Auch die Entwicklung des wertorientierten Managements sollte im Kernkompetenzansatz nicht ignoriert werden. Werte sind wichtig. Unternehmen brauchen eine moderne Unternehmensethik. Ziel der Werte ist es, dass jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen erkennt, dass er eine wichtige Rolle im Unternehmenssystem spielt. Wenn dies verwirklicht wird, dann wirkt sich das in jeder Hinsicht positiv auf das Unternehmen aus. Kernkompetenzorientierte Unternehmen müssen, wie alle anderen, von den Fehlern bisheriger Unternehmen lernen. Egozentrischen Unternehmen wird heute am wenigsten vertraut. Demnach sollte ein Unternehmen als Basisvoraussetzung für die weitere Lebensfähigkeit „menschlich“ sein.

Nestle, als Negativbeispiel, wurde vorgeworfen Schokolade von Lieferanten aus Afrika zu kaufen, die Kinder ausbeuten. Nun wurde eine Klage von einer US-Kanzlei eingereicht.<sup>94</sup> Selbst wenn dies nicht stimmt, schlägt sich das schlecht auf das Unternehmen aus.

Ein Positivbeispiel: Apples Erfolg ist auf bestimmte Werte, einer Vision bzw. einer strategischen Intention zurückzuführen. Die Entwicklung von Werten stellt eine Basis zur Innovation und daraus folgenden Entwicklung potentieller

---

<sup>92</sup> Vgl. <http://www.garyhamel.com/video/what-matters-now> (05.01.2016).

<sup>93</sup> Vgl. <http://www.garyhamel.com/video/what-matters-now> (05.01.2016).

<sup>94</sup> Vgl. <http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/4831826/Sammelklage-gegen-Nestle-Hersheys-und-Mars-wegen-Kinderarbeit> (08.01.2016)



Kernkompetenzen dar. Jeder verbindet Design und Schönheit mit Produkten von Apple. Demnach wird der Begriff Kernkompetenz in einem neuen Kontext gesehen. Nicht nur die Konzentration auf eine bestimmte Technologie sind Kernkompetenzen, sondern auch Anbieter bestimmter Dienste können Kernkompetenzen entwickeln. Diese basieren in der Fähigkeit eines kollektiven Wissens, welches aber nicht nur eine Technologie repräsentiert. Apples Kernkompetenz ist somit die Entwicklung innovativer Produkte, die nicht ausschließlich aufgrund einzigartiger Technologie erfolgreich sind.

Loop, eine Online-Media Agentur in Salzburg, orientiert sich am raschen Wandel von neuen Technologien. Das Unternehmen hat bereits Standorte in New York, Berlin, Kopenhagen und Sydney. Hauptstrategien sind Flexibilität, Leidenschaft und Offenheit gegenüber Veränderungen.<sup>95</sup>

Auch wenn Loop keine identifizierten Kernkompetenzen hat, sind Werte Basis für den Erfolg. Demnach sollen vielmehr auch kernkompetenzorientierte Unternehmen wahre Werte hervorbringen. Ohne Werte kann die Lebensfähigkeit und Zukunft der strategischen Unternehmensführung via Kernkompetenzen nicht garantiert werden. Vielmehr ist jedes langfristig angesetzte Unternehmen ohne Werte zum Scheitern verurteilt.

Abschließend kann man sagen, dass wahre Werte sich demzufolge auch auf die Produkte eines Unternehmens auswirken. Disney als Beispiel hat es geschafft in den Köpfen von allen Menschen Freude zu vermitteln. Werte sollen somit inspirieren. Mitarbeiter und Kunden sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren können.

## 2. Innovation

Die gesamte Entwicklung von Kernkompetenzen hängt stark mit Innovation zusammen. Um Kernkompetenzen auszubauen und weiterzuentwickeln braucht man Innovation. Das Unternehmen soll aufgrund von Innovation jeden Tag wachsen. Lernfelder und Lernprozesse für dynamische Kernkompetenzen sollen mittels Innovation entstehen. Demnach ist es wichtig bestimmte Anforderungen an Unternehmen bezüglich der Innovation zu stellen<sup>96</sup>:

---

<sup>95</sup> Vgl. <http://www.agentur-loop.com/en/about> (06.01.2016).

<sup>96</sup> Vgl. Hamel/Tennant, The 5 Requirements of a Truly Innovative Company, in: HBR, April 2015, <https://hbr.org/2015/04/the-5-requirements-of-a-truly-innovative-company> (06.01.2016).

- Unternehmen müssen allen Mitarbeitern die Möglichkeiten einräumen, wie Innovatoren denken zu können. Ihnen soll ermöglicht werden frei und uneingeschränkt zu denken. Sie sollen erkennen, dass sich bestimmte Dinge bereits heute ändern und somit Trends frühzeitig aufspüren zu können.
- Um diese Möglichkeiten für Mitarbeiter zu schaffen muss der gesamte Organisationsprozess innovationsfreundlich sein. Das Unternehmen soll nicht konservativ, sondern offen sein. Dies ermöglicht erst innovatives Denken und den erfolgreichen Weg Kernkompetenzen aufzubauen.
- Zudem müssen verlässliche und kompetente Innovationsleiter den gesamten Prozess beobachten. Das Ziel innovationsreich zu sein, soll mittels einem Innovationsleiter stets gefördert werden.
- Schließlich sollte der Begriff Innovation in einem Unternehmen in einem weiten Kontext verstanden werden.

Kernkompetenzen entstehen durch Innovation. Das Wesen der Kernkompetenz ist Einzigartigkeit, Nicht-Imitierbarkeit und der Zugang zu einer Vielzahl von Märkten. Das intelligente Gesamtsystem der Kernkompetenz kann nur mit Innovation erfolgreich gebildet werden.

Sogenannte „Core Incompetencies“ sind selten bahnbrechend, träge und emotional fade Kernkompetenzen. Die bisherigen Lösungsansätze waren meist nur „Pflaster auf einer genetischen Fehlstellung“. Nur innovative Kernkompetenzen ermöglichen es die Zukunft zu überleben und über die Zeit hinweg lebensfähig zu sein. Hamel vergleicht diesen innovativen und bahnbrechenden Wandel mit dem Übergang der Monarchie auf die Demokratie. Niemand hätte sich zur Zeit der Monarchie je vorstellen können, dass jemals Demokratie aufkommen würde. Mittels Innovation soll somit heute begonnen werden an der Zukunft zu arbeiten. Unmögliches soll geschaffen werden.<sup>97</sup>

### 3. Anpassungsfähigkeit

Wie bereits besprochen, befinden wir uns in einem Zeitalter des ständigen Wandels. Oft ist ein notwendiger tiefer Wandel Auslöser von Krisen und Chaos. Ständige Anpassungsfähigkeit soll dem entgegentrotzen. Die Bildung von

---

<sup>97</sup> Vgl. Hamel, The Core Incompetencies of the Corporation, in: HBR, October 2014, <https://hbr.org/2014/10/the-core-incompetencies-of-the-corporation> (06.01.2015).

Kernkompetenzen wurde als evolutionärer Prozess erklärt. Anpassungsfähigkeit stellt somit eine Evolution dar. Kernkompetenzen sollen stets entwickelt und ausgebaut werden. Demnach ist Anpassungsfähigkeit ein wesentlicher Faktor für Unternehmen, die Kernkompetenzen haben. Unternehmen müssen sich an der Zukunft ausrichten, nicht an der Vergangenheit. Die Anpassung an das Zeitalter des Internets hat jedes Unternehmen hinter sich. Beinahe alle haben bereits eine Homepage oder einen Onlineshop. Vielleicht wird die Anpassungsfähigkeit neuer wirtschaftlicher Möglichkeiten auch durch die dargestellten Zusammenschlüsse und Kooperationen erreicht. Somit stellt Anpassungsfähigkeit einen wesentlichen Faktor, der zu berücksichtigen ist, dar. Lebensfähigkeit und Zukunft der Kernkompetenzen liegt demnach auch in der Anpassungsfähigkeit.

#### **4. Leidenschaft**

Nur mit Leidenschaft gelingt es einem Unternehmen innovativ und anpassungsfähig zu sein. Ziel eines Unternehmens sollte es sein, dass jeder Mitarbeiter mit Leidenschaft arbeitet. Alle sollen freiwillig das Beste von sich geben. Globale Unternehmen unterscheiden sich davon von mittelmäßigen Unternehmen. Sie haben Mitarbeiter mit Leidenschaft. Exzellenz wird nicht einfach durch Glück erreicht. Können und Leidenschaft machen es aus. Selbst Studenten müssen Leidenschaft für das, was sie lernen, mitbringen, um erfolgreich die Uni absolvieren zu können. Demnach liegt die Exzellenz in der Leidenschaft. Selbst Steve Jobs baute Apple mit Leidenschaft wieder auf. Leidenschaftliche Mitarbeiter können die Welt verändern.<sup>98</sup> Kernkompetenzen sollen mit Leidenschaft entwickelt werden. Diese Leidenschaft soll wahre Innovation und Kreativität hervorbringen. Dadurch können bestehende Unternehmen in Zukunft überleben. Kernkompetenzen können, ausgelöst durch die Leidenschaft vieler Mitarbeiter, womöglich einen erfolgreichen neuen Transfer erleben.

---

<sup>98</sup> Vgl. <http://www.forbes.com/sites/carminegallos/2011/01/17/steve-jobs-people-with-passion-can-change-the-world/> (06.01.2016)

## 5. Ideologie

Das bisherige Bild der ständigen Kontrolle und Überwachung soll in den zukünftigen Unternehmen nicht mehr präsent sein. Es vernichtet Freude, Innovation und Leidenschaft. Die Ideologie des Unternehmens soll auf Freiheit und Selbstbestimmung basieren. Somit sollen alte Denkmuster gelöst werden und ein offenes, transparentes System soll in den Unternehmen herrschen. Dieses neue Verständnis der Ideologie soll Loyalität und Kollegialität verstärken. Insgesamt sollte auch durch diesen Faktor die Innovation und Kreativität gefördert werden. Die richtige Ideologie soll die Entwicklung von Kernkompetenzen einfacher und besser machen.

Werte, Innovation, Anpassungsfähigkeit, Leidenschaft und Ideologie sind demnach die zu berücksichtigenden Faktoren der Zukunft. Diese Faktoren sind als WIALI-Faktoren abgekürzt zu bezeichnen.

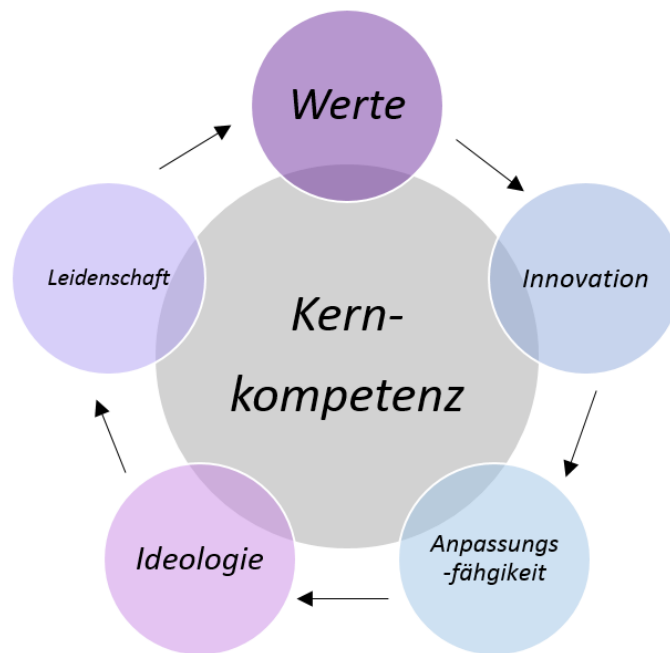


Abbildung 7: Kernkompetenz der Zukunft – WIALI-Faktoren  
eigene Darstellung

Mittels diesen WIALI-Faktoren soll die Lernfähigkeit gefördert werden. Eine „geistige“ Revolution soll stattfinden. Die notwendige ständige Weiterentwicklung eines Unternehmens, aber dennoch der Fokus auf Kernkompetenzen soll mittels diesen Faktoren erreicht werden. Somit wird strategische Unternehmensführung via Kernkompe-

tenzen in einer neuen Dimension gesehen. Der Entwicklungsprozess wird mit einem schöpferischen, kreativen und anspruchsvollen Modell verbunden. Die Berücksichtigung der fünf fundamentalen Faktoren dient zur Stärkung der Kernkompetenzen.

Demnach sollen die WIALI-Faktoren eine Ergänzung zum bisherigen kompetenzorientierten Managementprozess darstellen. Zukünftige Unternehmen sollen auf Basis dieser Faktoren gegründet werden. Bereits existierende Unternehmen sollen diese in ihrem System implizieren.

Die Genetik des Unternehmens wird nun von 5 Faktoren, die sowohl intern auch extern eine Verbindung darstellen, gefestigt. Genauso wie sich der Mensch über die Evolution entwickelt, muss nun auch der Kernkompetenzansatz erweitert werden. Wertorientiertes Management und der Wandel unserer Zeit muss auch in der strategischen Unternehmensführung via Kernkompetenzen berücksichtigt werden.

Wieder ist zu wiederholen, dass die Lebensfähigkeit meist globaler Unternehmen damit gesichert werden soll. Bereits bestehende mittelmäßige Unternehmen ohne Kernkompetenzen können auch ohne diese überleben. Das Ziel einer Kernkompetenz ist es nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Genau dieses Metaziel soll mittels der WIALI-Faktoren erreicht werden. Die Zukunft der Kernkompetenzen soll durch WIALI-Faktoren gesichert werden.

Abbildung 7 zeigt somit die Kernkompetenz der Zukunft mit Berücksichtigung der WIALI-Faktoren. Der größte Kreis stellt die Kernkompetenz dar. Diese ist als Basis der gesamten Unternehmensführung zentraler Fokus des Unternehmens. Demzufolge dient auch die Position in der Mitte. Rundherum werden die fünf WIALI-Faktoren dargestellt. Da diese nicht den kompetenzorientierten Managementprozess an sich ändern, sondern bloß eine wichtige Rolle im gesamten Unternehmen darstellen sollen, werden diese rund um die Kernkompetenz dargestellt. Die Reihenfolge der fünf Kreise hat jedoch keine Bedeutung, da allen Faktoren ein gleiches Gewicht zukommt. Der Faktor „Werte“ wird hier ganz oben dargestellt, da es den aktuellen Entwicklungsprozess der Unternehmensführung mitberücksichtigt. Wertorientiertheit und Kernkompetenzen stellen somit keine Gegensätze dar.

## 6.4. Zwischenfazit

Strategische Unternehmensführung via Kernkompetenzen ist meist nur von global agierenden Unternehmen, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil anstreben, anwendbar. Die zur Entwicklung einer Kernkompetenz notwendigen Ressourcen sowie die benötigte Geduld sind enorm. Demnach kommt der kernkompetenzorientierte Ansatz selten bei Unternehmen zur Anwendung.

Sobald ein Unternehmen jedoch erfolgreich Kernkompetenzen identifiziert und entwickelt hat, erlangt es einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Die Kernkompetenz als intelligente und einzigartige Bündelung von Fähigkeiten und Ressourcen schützt sich, wie bereits erläutert, selbst. Vorsichtig muss man bei kernkompetenzorientierter Unternehmensführung trotzdem sein, denn Kernkompetenzen können auch verloren gehen. Die richtige Anwendung des kompetenzorientierten Managementprozesses soll den Verlust einer Kernkompetenz wahren. Stetige Entwicklung soll die Lebensfähigkeit einer Kernkompetenz erhalten. Dies ist vor allem für digital agierende Unternehmer einfacher, da sie sich schneller anpassen können als andere. Google als Beispiel kann technologischen Trends wesentlich schneller folgen, als ein Produktionsunternehmen, welches die gesamte Produktion verändern müsste. Demnach wird der klassische Fokus auf Technologien und Produktionsfähigkeiten in einem erweiterten Kontext gesehen.

Zusätzlich zeigt das Konzept des Kompetenzwaldes, dass ein Blick über die Branche bzw. des Tätigkeitsfeldes des Unternehmens auch neue Chancen mit sich bringen kann. Auch Zusammenschlüsse oder Akquisitionen können neu zu beachtende Möglichkeiten zur Entwicklung der Kernkompetenz sein. Damit soll dem Unternehmen eine Möglichkeit zur Verlängerung des Lebenszyklus einer Kernkompetenz geboten werden.

Die WIALI-Faktoren sollten zusätzlich von kernkompetenzorientierten Unternehmen berücksichtigt werden. Nicht nur Fokus auf Kernkompetenzen, sondern auch Werte, Innovation, Anpassungsfähigkeit, Leidenschaft und Ideologie sollen in der Unternehmensführung bedacht werden.

Somit können wir sagen, dass Kernkompetenzen auf jeden Fall noch Zukunft haben. Der Fokus auf bestimmte Trends und Faktoren sollte aber stets im Auge behalten werden.

## 7. Resümee

Mit dieser Arbeit wurde versucht die Kernkompetenz als eine der sichersten Schienen der Unternehmensführungskonzepte darzustellen. Vor allem wochenlanges recherchieren, telefonieren und schreiben machte mir klar, dass Kernkompetenzen nicht sehr einfach in Unternehmen zu finden sind.

Der Kernkompetenzansatz als kollektives Lernen und Gesamtheit von Technologien bzw. Produktionsfähigkeiten ist jedoch, wenn einmal richtig erkannt und angewendet, bahnbrechend. Einem Unternehmen wird es ermöglicht langfristig Erfolge zu stiften. IBM hat es geschafft, seit der Gründung im Jahre 1911 noch immer erfolgreich am Markt zu konkurrieren.<sup>99</sup> Selbst als vor vielen Jahren der IBM-Computer von diversen anderen Kleincomputern nicht den Durchbruch schaffte, überlebte IBM.<sup>100</sup> Zwar ist IBM nicht Marktführer von Computern geworden, dennoch ist das Unternehmen heute im Softwarebereich tätig.<sup>101</sup> Diese Lebensfähigkeit einer Kernkompetenz über verschiedene Krisen hinweg wird demnach hier verdeutlicht.

Strategische Unternehmensführung via Kernkompetenzen soll aber durch diese Arbeit in einem weiteren Kontext verstanden werden. Technologiefähigkeiten und Technologiefokus, wie in zahlreichen Definitionen zu finden, sind das Wesen einer Kernkompetenz. Dieser Fokus soll aber durch Werte, Innovation, Anpassungsfähigkeit, Leidenschaft und Ideologie erweitert werden. Nicht nur Hard Skills sollen eine Kernkompetenz ausmachen, sondern auch Soft Skills. Diese Soft Skills sollen mittels WIALI-Faktoren dargestellt werden.

Die Walt Disney Company ist in unserer aller Köpfe bekannt durch Innovation und positiven Werten. Eine Kernkompetenz des Unternehmens ist die technologische Fähigkeit animierte Filme zu produzieren. Trotzdem sind auch Soft Skills ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens. Gäbe es keine Innovation, Leidenschaft, Ideologie und Werte, wäre das Unternehmen nicht so erfolgreich wie jetzt.

---

<sup>99</sup> Vgl. [http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/cc/pdf/cc\\_2407TED1.pdf](http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/cc/pdf/cc_2407TED1.pdf) (08.01.2016)

<sup>100</sup> Vgl. *Hamel*, Das revolutionäre Unternehmen<sup>2</sup> (2001), S. 33.

<sup>101</sup> Vgl. <http://www-01.ibm.com/software/de/?lnk=mprSO-1-dede> (08.01.2016)

Der zukünftige Wettbewerb wird immer weniger vorhersehbar. Wachsamkeit, Mobilität und Optimismus waren schon immer Charakteristika erfolgreicher Unternehmen. Im nächsten Jahrzehnt werden diese Charakteristika doppelt so wichtig sein.<sup>102</sup>

Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung ist hier die optimale Lösung. Wobei die Entwicklung und Identifikation von Kernkompetenzen ein schwerer und langer Prozess sind. Wertorientiertes Management soll jedoch am besten in einer Kernkompetenz integriert werden. WIALI-Faktoren sollen den Erhalt der Führungsposition des Unternehmens gewähren.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es zu ermitteln, ob das Denkmodell der strategischen Unternehmensführung via Kernkompetenzen noch Zukunft hat. Mittels der dargelegten Diskussionsfragen und dem anschließenden selbst entwickelten Konzepten wird die Frage demnach bejaht.

---

<sup>102</sup> Vgl. Dobbs et al, The Future and How to Survive It, in: HBR, October 2015, [https://hbr.org/2015/10/the-future-and-how-to-survive-it?cm\\_sp=Magazine%20Archive--Links--Previous%20Issues](https://hbr.org/2015/10/the-future-and-how-to-survive-it?cm_sp=Magazine%20Archive--Links--Previous%20Issues) (08.01.2016)



## 8. Literatur- und Quellenverzeichnis

### 8.1. Monografien

Eschenbach R. et al., Strategische Konzepte: Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich, 5. Auflage, Stuttgart 2008.

Hamel G., Leading the Revolution, in: Harvard Business School Press, dt.: Das revolutionäre Unternehmen, 2. Auflage, München 2001.

Hamel G./ Prahalad C. K., Competing for the future, in: Harvard Business School Press, dt.: Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1995.

Hammer R., Planung und Führung, 8. Auflage, München 2011.

Hammer/Kaltenbrunner, Organisation, Personal & Führung, Management, Wien 2009.

Hinterhuber Hans H., Strategische Unternehmensführung I, 7. Auflage, Berlin 2004.

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

Macharzina K./ Wolf J., Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen Kozepte – Methoden – Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden 2012.

Mintzberg H. et al, Strategy Safari – The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, dt: Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements, 2. Auflage, München 2012.

## 8.2. Online-Quellen

### 8.2.1. Monografien

Dillerup R./ Stoi R., Unternehmensführung, 4. Auflage, Heilbronn und Stuttgart 2013, URL: [https://books.google.at/books?id=Ojq-otQ3OUwC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.at/books?id=Ojq-otQ3OUwC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (04.12.2015).

Hinterhuber Hans H./Krauthammer E., Leadership – mehr als Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2015, URL: [http://download.springer.com/static/pdf/862/bok%253A978-3-8349-4687-4.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-4687-4&token2=exp=1449228934~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F862%2Fbok%25253A978-3-8349-4687-4.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-4687-4\\*~hmac=38e03c5815089debe3da2a7a9a12f37d1cf6d3cb77d20e6880cc563295fcc363](http://download.springer.com/static/pdf/862/bok%253A978-3-8349-4687-4.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-4687-4&token2=exp=1449228934~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F862%2Fbok%25253A978-3-8349-4687-4.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-4687-4*~hmac=38e03c5815089debe3da2a7a9a12f37d1cf6d3cb77d20e6880cc563295fcc363) (04.12.2015).

Hungenberg H./ Wulf T., Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Nürnberg und Leipzig 2011, URL: [http://download.springer.com/static/pdf/226/bok%253A978-3-642-17785-9.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-17785-9&token2=exp=1450695471~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F226%2Fbok%25253A978-3-642-17785-9.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-17785-9\\*~hmac=13586c94606fbd89255b554e6eb26b33b369ec8bc755c1a335cf70ec83686a78](http://download.springer.com/static/pdf/226/bok%253A978-3-642-17785-9.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-17785-9&token2=exp=1450695471~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F226%2Fbok%25253A978-3-642-17785-9.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-17785-9*~hmac=13586c94606fbd89255b554e6eb26b33b369ec8bc755c1a335cf70ec83686a78) (21.12.2015).

### 1.1.1. Zeitschriftenartikel

Critelli Michael J., Back where we belong, in: Harvard Business Review, May 2005, URL: <https://hbr.org/2005/05/back-where-we-belong> (04.01.2016).

Dobbs R. et al, The Future and How to Survive It, in: Harvard Business Review, October 2015, URL: [https://hbr.org/2015/10/the-future-and-how-to-survive-it?cm\\_sp=Magazine%20Archive--Links--Previous%20Issues](https://hbr.org/2015/10/the-future-and-how-to-survive-it?cm_sp=Magazine%20Archive--Links--Previous%20Issues) (08.01.2016).

Drejer A., How can we define and understand competencies and their development, in: Technovation 21 (2001), S. 135-146, URL: [http://ac.els-cdn.com/S0166497200000316/1-s2.0-S0166497200000316-main.pdf?\\_tid=21ab7040-9a79-11e5-b2dc-00000aacb35d&acdnat=1449228255\\_d292cfd0f73358fad8e312b0d88fe8ee](http://ac.els-cdn.com/S0166497200000316/1-s2.0-S0166497200000316-main.pdf?_tid=21ab7040-9a79-11e5-b2dc-00000aacb35d&acdnat=1449228255_d292cfd0f73358fad8e312b0d88fe8ee) (04.12.2015).

Goddard, J., "The Architecture of Core Competence", Business Strategy Review, Vol. 1, 1997, URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8616.00006/epdf> (04.12.2015).

Hamel G., The Core Incompetencies of the Corporation, in: HBR, October 2014, URL: <https://hbr.org/2014/10/the-core-incompetencies-of-the-corporation> (06.01.2015).

Hamel G./Prahalad C.K., Strategic Intent, in: Harvard Business Review, July – August 2005, URL: <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent> (05.01.2016).

Hamel G./Prahalad C.K., The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May – June 1990, URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> (23.11.2015).

Hamel G./Tennant N., The 5 Requirements of a Truly Innovative Company, in: Harvard Business Review, April 2015, URL: <https://hbr.org/2015/04/the-5-requirements-of-a-truly-innovative-company> (06.01.2016).

Hefti/Rawitzer, Nicht jede Stärke ist eine Kernkompetenz, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1. Ausgabe 2014, Seite 41-45, URL: [https://www.wiso-net.de/443/document/BLIS\\_6080F870B457FEFA789EB59AC9A8BA01](https://www.wiso-net.de/443/document/BLIS_6080F870B457FEFA789EB59AC9A8BA01) (04.12.2015).

Zook C., The New Rules for Growing Outside Your Core Business, in: HBR, May 2015, URL: <https://hbr.org/2015/05/the-new-rules-for-growing-outside-your-core-business> (02.01.2016).

Zook C., Think of Capabilities as the Building Blocks of Corporate Renewal, in: HBR, August 2007, URL: <https://hbr.org/2007/08/think-of-capabilities-as-the-b> (02.01.2016).

### **1.1.2. Internetquellen**

manager magazin online, Was ist eigentlich die Kernkompetenz <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-487031-2.html> (30.12.2015).

<http://www.solyp.com/de/blog/article/meta-swot-ein-neues-tool-im-strategischen-werkzeugkasten.html> (01.01.2016).

<http://davidjteece.com/dynamic-capabilities/> (02.01.2016).

<http://www.economist.com/node/12231124> (02.01.2016).

<http://aws.amazon.com/de/> (04.01.2016).

[http://www.swarovskigroup.com/S/world\\_of\\_swarovski/World.en.html](http://www.swarovskigroup.com/S/world_of_swarovski/World.en.html) (04.01.2016).

<http://apple-infos.de/apple-informationen/apples-erfolgsgeschichte> (05.01.2015).

<http://fortune.com/global500/> (05.01.2016).

[http://www.stat.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen\\_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie\\_ab\\_2015/103456.html](http://www.stat.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/103456.html) (05.01.2015).

<http://www.agentur-loop.com/en/about> (06.01.2016).

<http://www.forbes.com/sites/carminnegallo/2011/01/17/steve-jobs-people-with-passion-can-change-the-world/> (06.01.2016).

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/4831826/Sammelklage-gegen-Nestle-Hersheys-und-Mars-wegen-Kinderarbeit> (08.01.2016).

[http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/cc/pdf/cc\\_2407TED1.pdf](http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/cc/pdf/cc_2407TED1.pdf) (08.01.2016).

<http://www-01.ibm.com/software/de/?lnk=mprSO-1-dede> (08.01.2016).

### 1.1.3. Grafiken

Kompetenzbaum: [https://www.controlling-wiki.com/de/images/2/2a/Das\\_Baum-Modell\\_des\\_Kernkompetenz-Ansatzes.JPG](https://www.controlling-wiki.com/de/images/2/2a/Das_Baum-Modell_des_Kernkompetenz-Ansatzes.JPG) (22.12.2015).

Eigener Kompetenzwald: <http://thumbs.dreamstime.com/z/vollst%C3%A4ndiger-schwarzer-baum-mit-wurzeln-vektor-23575931.jpg> (31.12.2015).