

**Nicolas Nasner**

# Strategisches Kernkompetenz-Management

Prozessorientierte Konzepte  
Implementierungshinweise  
Praxisbeispiele

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XII</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einführung: Der Kernkompetenz-Ansatz als Herausforderung an das strategische Management.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Hintergrund: Prozessorientierte Optimierungen und Kernkompetenzen-Konzept als isolierte Management-Ansätze?.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstellung: Organisation und Strategie mit differentem Planungshorizont?.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Zielsetzung: Darstellung eines ganzheitlichen, prozessorientierten Kernkompetenz-Managements und praxisorientierte Gestaltungshinweise...5</b>	
<b>1.4 Aufbau der Arbeit: Situationsanalyse, Entwicklung eines integrierten Ansatzes, Umsetzungshinweise mit Fallbeispielen.....</b>	<b>6</b>
<b>2 Kernkompetenz-Ansätze: Stand und Entwicklungstendenzen.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Überblick: Hintergrund und Entstehung des Kernkompetenz-Ansatzes.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Ausgangspunkt: Die Suche nach den Wurzeln der strategischen Wettbewerbsvorteile.....	9
2.1.2 Entstehungsgeschichte des Kernkompetenzen-Ansatzes: Outside-In versus Inside-Out-Perspektive.....	11
2.1.3 Synthese der beiden Blickrichtungen strategischen Managements: „Stretch“ und „Fit“ einer markt- und kernkompetenzorientierten Unternehmung.....	14
2.1.4 Erfolgsfaktorenforschung im Fokus der Kernkompetenz-Orientierung....	19
<b>2.2 Kundenorientierung und Zukunftsbezug als zentrale Eckpfeiler der Kernkompetenzen-Sichtweise.....</b>	<b>21</b>

2.2.1	Die Zentrierung des Kunden als „Stakeholder“ statt ausschließlicher Wettbewerbersicht.....	21
2.2.2	Kundenorientierung in der Kernkompetenzen-Sichtweise: der Kundennutzen im Fokus.....	23
2.2.3	Eroberung neuer Märkte durch den Einsatz bestehender Kernkompetenzen.....	25
2.2.4	Zusammenführung der verschiedenen Kompetenzarten: Die Architektur von (Kern-)Kompetenzen.....	26
<b>2.3</b>	<b>Vorliegende Ansätze zur Phaseneinteilung des Kernkompetenz-Managements.....</b>	<b>27</b>
2.3.1	Von der Kernkompetenz-Identifizierung und der Akquisitionsagenda zur Verteidigung der strategischen Unternehmungsressourcen.....	27
2.3.2	Darstellung des Kernkompetenz-Management-Prozesses.....	31
2.3.3	Das Gegenstrommodell des kompetenzorientierten Unternehmungsprozesses als Leitbild des Kernkompetenz-Management-Zyklus.....	33
2.3.4	Zusammenfassung: Gemeinsamkeiten, Schwerpunkte, Differenzen sowie Stärken-Schwächen-Analyse der bestehenden Ansätze.....	37
<b>2.4</b>	<b>Weitere strategische Implikationen des Kernkompetenz-Managements.....</b>	<b>40</b>
2.4.1	Organisatorische und kulturelle Auswirkungen der Kernkompetenz-Orientierung.....	40
2.4.2	Kritische Reflexion: mangelnde Operationalisierung, einseitige funktionale Sichtweise und unzureichende Umsetzungsdarstellung des Kernkompetenz-Ansatzes.....	43
<b>2.5</b>	<b>Resümee: Stand kernkompetenz-bezogener Teilkonzepte und Forschungslücken.....</b>	<b>47</b>
	<b>Kernelemente prozessorientierter Management-Ansätze.....</b>	<b>49</b>
3.1	Einordnung in den Gesamtkontext: Beitrag der Prozess-Perspektive zur Erweiterung des strategischen Managements.....	49
3.2	Die prozessorientierte Denkweise als 90-Grad-Shift der Unternehmungsbetrachtungen.....	50

## m

3.2.1	Ursprünge prozessorientierter Management-Konzepte: Wertkettenmodell, Business Reengineering und Einführung von Team- organisation.....	50
3.2.2	Die drei Grundideen des Business Process Reengineering.....	52
3.2.3	Weiterführung des Business Process Reengineering zum Prozess- management.....	54
3.2.4	Organisatorische Konsequenzen des Prozessmanagements.....	56
3.2.5	Kritische Betrachtung der prozessorientierten Konzeptionen: Umsetzungsprobleme und Einseitigkeit der Ansätze.....	58
<b>3.3</b>	<b>Bestehende strategierelevante Elemente des Prozessmanagements.....</b>	<b>62</b>
3.3.1	Unterscheidung von Kern- und Supportprozessen und Einordnung in die Kernkompetenz-Konzeption.....	62
3.3.2	Prozessdifferenzierung nach dem Beitrag zur Kundenzufriedenheit.....	65
3.3.3	Entwicklung von Prozessstrategien als eigenständige Detaillierungs- bausteine der Unternehmensstrategie.....	66
3.3.4	Fortentwicklung des Prozessmanagements zum Vitalisierungskonzept.....	68
3.3.4.1	Zielsetzung und zentrale Charakteristika der Unternehmens- vitalisierung.....	68
3.3.4.2	Die doppelte Prozesskettenvorstellung als Bindeglied zwischen prozessualen Konzepten und Kernkompetenz-Management.....	70
<b>3.4</b>	<b>Zusammenfassende Würdigung der prozessorientierten Ansätze: Mögliche Erkenntnisgewinne für das Kernkompetenz-Management.....</b>	<b>71</b>
<b>4</b>	<b>Zusammenführung der Konzept-Bausteine: strategischer Ansatz des integrierten, markt- und prozessorientierten Kernkompetenz-Managements.....</b>	<b>74</b>
4.1	<b>Aufbau eines heuristischen Rahmens: Integration von Strategie, Unter- nehmensstruktur, Kultur, organisationalen Trägern und Führungs- prinzipien im Kontext des Kernkompetenz-Managements.....</b>	<b>74</b>
4.2	<b>Grundlegende Zielsetzung des Kernkompetenz-Managements.....</b>	<b>76</b>
4.3	<b>Erstes strategisches Leitmotiv: Die Kundenbedürfnisse als Ausrichtungs- fläche aller Unternehmensprozesse.....</b>	<b>77</b>
4.3.1	Bedeutung und Konsequenzen der Abnehmer- und Konsumenten- orientierung.....	77

## IV

4.3.2	Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit und -bedürfnissen...	81
4.3.3	Übertragung des Kunden-Feedbacks auf die Gestaltung der internen Prozessstruktur.....	83
4.3.4	Maßgeschneiderte Kernprozesse statt branchenweiter Standardi- sierungen.....	85
4.3.5	Das spezifische Prozessmanagement als potenzielle Kernkompetenz...	86
<b>4.4</b>	<b>Zweites strategisches Leitmotiv: „Stretch“ und „Fit“ der kernkompetenz- orientierten Unternehmung.....</b>	<b>87</b>
4.4.1	Bedeutung des "Stretch" als visionärer Vorlauf.....	87
4.4.2	Konsequenzen für den „Fit“-orientierten Rücklauf: gezieltes Ressourcen-Leveraging.....	89
4.4.3	Dynamisierung der strategischen Vorteile durch Organisationales Lernen.....	91
<b>4.5</b>	<b>Drittes strategisches Leitmotiv: Suche nach dauerhaften Differenzierungspotenzialen von Wettbewerbsunternehmungen.....</b>	<b>94</b>
4.5.1	Differenzierung von strategischen Wettbewerbsstufen.....	94
4.5.2	Dynamisierung von Wettbewerbsbetrachtungen innerhalb des Kernkompetenz-Ansatzes.....	96
4.5.3	Ausgewählte Differenzierungsobjekte in den kompetitiven Stadien sowie Skizzierung möglicher Ausgestaltungsformen.....	97
<b>4.6</b>	<b>Zwischenfazit: Wirkungszusammenhänge der Leitmotive und Perspektivenwechsel.....</b>	<b>99</b>
4.6.1	Interdependentes Beziehungsgeflecht von Organisationalem Lernen, INKEMA und dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.....	99
4.6.2	Die Leitmotive als kernkompetenz-orientierte Forschungsscheinwerfer des INKEMA-Ansatzes.....	101
<b>5</b>	<b>Die Kernprozesse des INKEMA: Planung, Kontrolle und Wandlung von Kernkompetenzen.....</b>	<b>103</b>
<b>5.1</b>	<b>Darstellung der Kernprozesse im Überblick.....</b>	<b>103</b>
<b>5.2</b>	<b>Identifizierung von Kernkompetenzen als konstituierende Phase des Planungsprozesses.....*</b>	<b>105</b>
5.2.1	Mögliche informatorische Zugänge zu bestehenden Kernkompetenzen	105

5.2.2	Vorhandene Konzepte, Methoden und Instrumente zur Identifizierung von Kernkompetenzen.....	108
5.2.3	Situative Indikatoren zur Kernkompetenz-Lokalisierung.....	110
5.2.4	Entwicklung eines neuen Methodenkonzepts zur Kernkompetenz-Identifizierung.....	114
5.2.4.1	Das Identifizierungsverfahren: Überblick und konstituierender Schritt.	114
5.2.4.2	Schritte 2 und 3: Die 360°-Analyse zur Ermittlung bedeutender Unternehmungskompetenzen sowie die Kompetenzeinordnung in die Wertkette.....	116
5.2.4.3	Schritt 4: Ermittlung der Kompetenz-Wirkverknüpfungen.....	117
5.2.4.4	Schritt 5: Kompetenz-Bewertung und Selektion der Kernkompetenzen.....	118
5.2.4.5	Das Kompetenz-Portfolio als visualisiertes Ergebnis des Identifizierungsverfahrens.....	122
5.2.5	Mögliche Problempotenziale und zentrale Erfolgsfaktoren der Kernkompetenz-Identifizierung.....	124
<b>5.3</b>	<b>Aspekte einer strategischen Planung zum Ausbau und zur Pflege von Kernkompetenzen.....</b>	<b>128</b>
5.3.1	Plandeterminierte Entwicklungen der unternehmensbezogenen Kompetenzbasis.....	128
5.3.1.1	Ableitung von Normstrategien aus dem Kompetenzportfolio.....	128
5.3.1.2	Grundlegende Bausteine von kompetenzbasierten Eigenentwicklungsstrategien.....	131
5.3.2	Optimierte Nutzung der Kernkompetenzen: strukturierte Analyse von neuen Anwendungsfeldern.....	133
5.3.3	Pflege von Kernkompetenzen zur Minimierung von internen sowie marktinduzierten Gefahren.....	135
<b>5.4</b>	<b>Prozess des Kernkompetenzen-Controllings als Querschnittsfunktion.....</b>	<b>137</b>
5.4.1	Notwendigkeit eines spezifischen Kernkompetenzen-Controllings: Risikokompensation der kernkompetenz-basierten Unternehmung.....	137
5.4.2	Phasenspezifisches Methoden-Arsenal des Kernkompetenzen-Controllings.....	139

5.5	<b>Implementierung der kernkompetenz-basierten Unternehmungsstrategie: geplanter Wandel im Fokus.....</b>	<b>143</b>
5.5.1	Realisierung von strategieinduziertem Wandel: zentrale Charakteristika der Implementierung.....	143
5.5.2	Resultate geplanten Wandels: Nutzeneffekte in den Entwicklungsphasen der Konfusion, Diffusion, Festigung und Erosion.....	145
5.6	<b>Zwischenfazit: prozessorientierte Darstellung des Kernkompetenz-Managements.....</b>	<b>146</b>
6	<b>Struktur, Kultur und Träger des integrierten Kernkompetenz-Managements sowie kompetenzorientierte Führungsprinzipien.....</b>	<b>148</b>
6.1	<b>Kernprozesse und Rahmenfaktoren des INKEMA im einführenden Überblick.....</b>	<b>148</b>
6.2	<b>Kompetenzadäquate Struktur: organisationale Verankerung der strategischen Unternehmungsressourcen.....</b>	<b>150</b>
6.2.1	Optimierung der organisationalen Einbindung: Zentralisierung versus Dezentralisierung von Kernkompetenzen.....	150
6.2.2	Ausgestaltungsformen der Kernkompetenz-Bündelung durch Competence Centers.....	154
6.2.3	Kernkompetenz-orientierte Netzwerkstrukturen: Virtualisierung der Organisationsform.....	156
6.2.4	Organisatorische Abbildung der Kernkompetenzen in Kernprozessen..	159
6.2.5	Zusammenfassung kernkompetenz-gerechter Organisation: Hybridisierungstendenzen der Unternehmungsstrukturen.....	160
6.3	<b>Unternehmenskulturelle Unterstützungsfaktoren des Kernkompetenz-Managements.....</b>	<b>163</b>
6.3.1	Profilierung einer kompetenzorientierten Idealkultur: Eignungsgrad bestehender Kulturtypologisierungen.....	163
6.3.2	Aufbau einer kompetenzbasierten Unternehmenskultur zur Förderung des INKEMA-Prozesses.....	166
6.4	<b>Träger und Promotoren als zentrale Akteure des INKEMA.....</b>	<b>168</b>
6.4.1	Identifizierung der bestehenden und potenziellen Kernkompetenz-Management-Träger.....	168

6.4.2	Entwicklung eines INKEMA-gerechten Interaktionsnetzwerks und Einsatz von Promotoren zur Verbreitung des kompetenzorientierten Denkgerüsts.....	170
<b>6.5</b>	<b>Kernelemente von kompetenzorientierten Führungsprinzipien und Anreizgestaltungen.....</b>	<b>173</b>
6.5.1	Bedeutung der Personalführung als sinnstiftende Richtungsweisung....	173
6.5.2	Zentrale Prinzipienbausteine der INKEMA-orientierten Mitarbeiterführung.....	175
6.5.3	Wesentliche Elemente eines kompetenzbezogenen Anreizsystems.....	177
<b>6.6</b>	<b>Zwischenfazit: Zentrale Erfolgsfaktoren des INKEMA.....</b>	<b>180</b>
<b>7</b>	<b>Umsetzungsprinzipien des prozessorientierten Kernkompetenz-Management-Ansatzes.....</b>	<b>183</b>
<b>7.1</b>	<b>Der Weg zum Umsetzungsziel des INKEMA: Change Management.....</b>	<b>183</b>
7.1.1	Change Management als strategiegetriebene Orchestrierung von Wandlungsbedarf, Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft....	183
7.1.2	Mögliche Implementierungsstrategien im Überblick: „Bombenwurf“ versus partizipativer Ansatz.....	186
7.1.3	Gestaltung der Wandlungsschritte: revolutionäre versus evolutionäre Abfolge.....	188
7.1.4	Entwicklung eines wirksamen Vorgehenskonzepts: Implementierung im Gegenstromverfahren.....	190
7.1.5	Phasen des INKEMA-geleiteten Wandlungsprozesses und geeignete Wandlungsinstrumente im Überblick.....	192
<b>7.2</b>	<b>Ausgewählte Instrumente zur Gestaltung der Wandlungsphasen in der vertiefenden Betrachtung.....</b>	<b>196</b>
7.2.1	Balanced Scorecard als heuristisches Schema zur strategieinduzierten Wandlungsumsetzung.....	196
7.2.1.1	Grundideen und Funktionalität der Balanced Scorecard.....	196
7.2.1.2	Nutzung der Balanced Scorecard in der Konkretisierungsphase des INKEMA-Wandlungsprozesses.....	199
7.2.2	Erzeugung von Wandlungsbereitschaft in der Mobilisierungsphase durch Informationsmessen.....	203



7.2.3	Prinzipien der sukzessiven Umsetzung von Wandlungsergebnissen.....	205
7.2.4	Durchführung von regelmäßigen Ziel- und Ergebnis-Reviews als Instrument der Verstetigungsphase.....	207
<b>7.3</b>	<b>Stolpersteine der Implementierung: Vorstellung zentraler Problem- bereiche.....</b>	<b>209</b>
<b>7.4</b>	<b>Zwischenfazit: Wandlungsfähigkeiten als Metakompetenz des INKEMA.</b>	<b>213</b>
<b>8</b>	<b>INKEMA-orientierte Fallbeispiele aus der Konsumgüterindustrie.....</b>	<b>215</b>
<b>8.1</b>	<b>Auswahl der Fallbeispiele zur Illustration des INKEMA-Theoriegerüsts in der Praxis.....</b>	<b>215</b>
<b>8.2</b>	<b>Fallbeispiel 1: Erarbeitung einer INKEMA-orientierten Unternehmensstrategie in einer Non-Profit-Organisation.....</b>	<b>216</b>
8.2.1	Ausgangssituation und Projektzielsetzung: Ein Branchenverband in der Weichenstellung zur zukünftigen Erfolgssicherung.....	216
8.2.2	Voranalyse: Standortbestimmung und Vorbereitung des Strategie- Workshops.....	217
8.2.3	Schärfung des strategischen Bewusstseins in der Eröffnungsphase des Workshops.....	220
8.2.4	Identifizierung der verbandseigenen Kernkompetenzen.....	221
8.2.5	Ableitung einer kernkompetenz-basierten Vision und Strategie.....	224
8.2.6	Strategie-Konkretisierung anhand der Balanced Scorecard.....	227
8.2.7	Erarbeitung von strategierelevanten Projekten mittels der Open Space- Methode.....	229
8.2.8	Zur Praxistauglichkeit des INKEMA-Konzepts: Fallspezifische Erfahrungsgewinne.....	231
<b>8.3</b>	<b>Fallbeispiel 2: Implementierung von prozessualen Verbesserungen zur Stärkung der bestehenden Kernkompetenz einer Industrieunternehmung</b>	<b>234</b>
8.3.1	Ausgangssituation und Projektzielsetzung: Stärkung des Kern- prozesses der Kundenbetreuung.....	234
8.3.2	Konkretisierungsphase: Informationszugänge zur Weiterentwicklung des Kernprozesses.....	235
8.3.3	Ergebnisse der Konzeption: quantifizierte Effizienzpotenziale und Erarbeitung des Projektvorgehens.....	236

## IX

8.3.4	Mobilisierungsphase: Durchführung von Projektinformationsmessen und Kick-Off-Veranstaltungen.....	239
8.3.5	Umsetzungsphase: Detailausarbeitung und Umsetzungsteilschritte zur Wandlungsrealisierung.....	241
8.3.6	Verstetigungsphase: Einsatz von Prozessverantwortlichen und Aufbau von prozessorientierten Controlling-Tätigkeiten.....	242
8.3.7	Implementierungsvorgehen von kernprozess-orientierten Entwicklungsstrategien: Fallspezifische Erfahrungsgewinne.....	243
<b>8.4</b>	<b>Zwischenfazit: Testbericht der angewandten Instrumente innerhalb der zwei Praxisfälle.....</b>	<b>245</b>
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung des erarbeiteten INKEMA-Ansatzes und Ausblick.....</b>	<b>247</b>
<b>9.1</b>	<b>Ergebnisse für das prozessorientierte Kernkompetenz-Management im Überblick.....</b>	<b>247</b>
<b>9.2</b>	<b>Reflexion dieser Arbeit: Ergebnisbeitrag zur kernkompetenz-orientierten Forschung.....</b>	<b>254</b>
<b>9.3</b>	<b>Ausblick: Identifizierte Forschungslücken und mögliche Entwicklungstendenzen des Kernkompetenz-Management-Ansatzes.....</b>	<b>256</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>259</b>