

Nicolas Nasner

Strategisches Kernkompetenz-Management

Prozessorientierte Konzepte
Implementierungshinweise
Praxisbeispiele

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis.....	X
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XII
Vorwort.....	XIII
1 Einführung: Der Kernkompetenz-Ansatz als Herausforderung an das strategische Management.....	1
1.1 Hintergrund: Prozessorientierte Optimierungen und Kernkompetenzen-Konzept als isolierte Management-Ansätze?.....	1
1.2 Problemstellung: Organisation und Strategie mit differentem Planungshorizont?.....	3
1.3 Zielsetzung: Darstellung eines ganzheitlichen, prozessorientierten Kernkompetenz-Managements und praxisorientierte Gestaltungshinweise...5	
1.4 Aufbau der Arbeit: Situationsanalyse, Entwicklung eines integrierten Ansatzes, Umsetzungshinweise mit Fallbeispielen.....	6
2 Kernkompetenz-Ansätze: Stand und Entwicklungstendenzen.....	9
2.1 Überblick: Hintergrund und Entstehung des Kernkompetenz-Ansatzes.....	9
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
2.2 Kundenorientierung und Zukunftsbezug als zentrale Eckpfeiler der Kernkompetenzen-Sichtweise.....	21

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
2.3	Vorliegende Ansätze zur Phaseneinteilung des Kernkompetenz-Managements.....	27
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
2.4	Weitere strategische Implikationen des Kernkompetenz-Managements.....	40
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
2.5	Resümee: Stand kernkompetenz-bezogener Teilkonzepte und Forschungslücken.....	47
	Kernelemente prozessorientierter Management-Ansätze.....	49
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
3.3	Bestehende strategierelevante Elemente des Prozessmanagements.....	62
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
3.4	Zusammenfassende Würdigung der prozessorientierten Ansätze: Mögliche Erkenntnisgewinne für das Kernkompetenz-Management.....	71
4	Zusammenführung der Konzept-Bausteine: strategischer Ansatz des integrierten, markt- und prozessorientierten Kernkompetenz-Managements.....	74
4.1	Aufbau eines heuristischen Rahmens: Integration von Strategie, Unter- nehmensstruktur, Kultur, organisationalen Trägern und Führungs- prinzipien im Kontext des Kernkompetenz-Managements.....	74
4.2	Grundlegende Zielsetzung des Kernkompetenz-Managements.....	76
4.3	Erstes strategisches Leitmotiv: Die Kundenbedürfnisse als Ausrichtungs- fläche aller Unternehmensprozesse.....	77
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
4.4	Zweites strategisches Leitmotiv: „Stretch“ und „Fit“ der kernkompetenz- orientierten Unternehmung.....	87
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
4.5	Drittes strategisches Leitmotiv: Suche nach dauerhaften Differenzierungspotenzialen von Wettbewerbsunternehmungen.....	94
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
4.6	Zwischenfazit: Wirkungszusammenhänge der Leitmotive und Perspektivenwechsel.....	99
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
5	Die Kernprozesse des INKEMA: Planung, Kontrolle und Wandlung von Kernkompetenzen.....	103
5.1	Darstellung der Kernprozesse im Überblick.....	103
5.2	Identifizierung von Kernkompetenzen als konstituierende Phase des Planungsprozesses.....*	105
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
5.3	Aspekte einer strategischen Planung zum Ausbau und zur Pflege von Kernkompetenzen.....	128
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
5.4	Prozess des Kernkompetenzen-Controllings als Querschnittsfunktion.....	137
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	Implementierung der kernkompetenz-basierten Unternehmungsstrategie: geplanter Wandel im Fokus.....	143
5.5.1	Realisierung von strategieinduziertem Wandel: zentrale Charakteristikader Implementierung.....	143
5.5.2	Resultate geplanten Wandels: Nutzeneffekte in den Entwicklungsphasen der Konfusion, Diffusion, Festigung und Erosion.....	145
5.6	Zwischenfazit: prozessorientierte Darstellung des Kernkompetenz-Managements.....	146
6	Struktur, Kultur und Träger des integrierten Kernkompetenz-Managements sowie kompetenzorientierte Führungsprinzipien.....	148
6.1	Kernprozesse und Rahmenfaktoren des INKEMA im einführenden Überblick.....	148
6.2	Kompetenzadäquate Struktur: organisationale Verankerung der strategischen Unternehmungsressourcen.....	150
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	Unternehmenskulturelle Unterstützungsfaktoren des Kernkompetenz-Managements.....	163
6.3.1	Profilierung einer kompetenzorientierten Idealkultur: Eignungsgrad bestehender Kulturtypologisierungen.....	163
6.3.2	Aufbau einer kompetenzbasierten Unternehmungskultur zur Förderung des INKEMA-Prozesses.....	166
6.4	Träger und Promotoren als zentrale Akteure des INKEMA.....	168
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
6.5	Kernelemente von kompetenzorientierten Führungsprinzipien und Anreizgestaltungen.....	173
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
6.6	Zwischenfazit: Zentrale Erfolgsfaktoren des INKEMA.....	180
7	Umsetzungsprinzipien des prozessorientierten Kernkompetenz-Management-Ansatzes.....	183
7.1	Der Weg zum Umsetzungsziel des INKEMA: Change Management.....	183
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
7.2	Ausgewählte Instrumente zur Gestaltung der Wandlungsphasen in der vertiefenden Betrachtung.....	196
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
7.3	Stolpersteine der Implementierung: Vorstellung zentraler Problem- bereiche.....	209
7.4	Zwischenfazit: Wandlungsfähigkeiten als Metakompetenz des INKEMA.	213
8	INKEMA-orientierte Fallbeispiele aus der Konsumgüterindustrie.....	215
8.1	Auswahl der Fallbeispiele zur Illustration des INKEMA-Theoriegerüsts in der Praxis.....	215
8.2	Fallbeispiel 1: Erarbeitung einer INKEMA-orientierten Unternehmensstrategie in einer Non-Profit-Organisation.....	216
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
8.3	Fallbeispiel 2: Implementierung von prozessualen Verbesserungen zur Stärkung der bestehenden Kernkompetenz einer Industrieunternehmung	234
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
8.4	Zwischenfazit: Testbericht der angewandten Instrumente innerhalb der zwei Praxisfälle.....	245
9	Zusammenfassung des erarbeiteten INKEMA-Ansatzes und Ausblick.....	247
9.1	Ergebnisse für das prozessorientierte Kernkompetenz-Management im Überblick.....	247
9.2	Reflexion dieser Arbeit: Ergebnisbeitrag zur kernkompetenz-orientierten Forschung.....	254
9.3	Ausblick: Identifizierte Forschungslücken und mögliche Entwicklungstendenzen des Kernkompetenz-Management-Ansatzes.....	256
	Literaturverzeichnis.....	259