



Forschung an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Identifikation, Wirkung und Verstärkung von Kernkompetenzen

Identification, Performance and Amplification of Core Competencies

Das Institut für Unternehmensführung und Organisation unter der Leitung von Professor Haberfellner beschäftigt sich mit drei Forschungsschwerpunkten:

- (1) Anwendung/Übertragung neuer Technologien, Methoden, Denkansätzen in bestimmten praktischen Situationen der Unternehmensführung.
- (2) Erfolgsforschung i.S. von theoretisch und empirisch begründbaren erfolgreichen Vorgehens- bzw. Verhaltensmustern.
- (3) Strategieforschung i.S. wichtiger unternehmerischer Weichenstellungen für die Zukunft (Produkte, Märkte, Struktur etc.).

Das hier vorgestellte, über vier Jahre laufende, Forschungsprojekt reiht sich in die Gruppe (3) ein.

Kernkompetenzen stellen Ressourcenbündel dar, die in den aktuellen Produkten bzw. Dienstleistungen einen für den Kunden wahrnehmbaren, im Vergleich zum Wettbewerb höheren Nutzen ermöglichen. Sie sind für den Wettbewerb nur schwer imitierbar bzw. substituierbar und bilden eine Basis für zukünftige Produkte und Dienstleistungen oder die Erschließung neuer Märkte. Somit tragen sie in besonderer Weise zum heutigen Wert und künftigen Erfolg einer Unternehmung bei. Kernkompetenzen können aber nur dann wirksam genutzt werden, wenn sie den in den Unternehmungen Handelnden bekannt und bewusst sind und gezielt im Wettbewerb eingesetzt werden. Interessanterweise gibt es in innerbetrieblichen Diskussionen durchaus unterschiedliche Auffassungen über die eigenen Kernkompetenzen.

Ziel der soeben abgeschlossenen Arbeit war es, ein Tool zu entwickeln,

das die treffsichere Identifikation von Kernkompetenzen erleichtert. Dieses Tool setzt sich aus einem Analyserahmen (Abb. 1) und einem zugehörigen, umfassenden Fragenkatalog zusammen. Der Fragenkatalog dient dazu, die interne Sichtweise auf die bedeutenden Ressourcen der Unternehmung zu lenken und diese zu ermitteln aber auch um die externe Sichtweise zu erheben (Kunden, Lieferanten und Partner). In weiterer Folge werden die erhaltenen Informationen im so genannten Konsolidierungsschema verdichtet. Dies verfolgt zwei Zielsetzungen. Einerseits wird dadurch die interne Sichtweise mit der externen verglichen, andererseits können eindimensionale (ungebündelte) Wettbewerbsvorteile von den interessanteren, weil wirksameren mehrdimensionalen (gebündelten) getrennt werden. Der letzte Schritt besteht in der Prüfung, ob mit den Ressourcenbündeln auch Kernkompetenzen vorliegen. Dazu werden Kernkompetenzen konstituierende Eigenschaften als Filter verwendet. Nach der Identifikation der unternehmungsspezifischen Kernkompetenzen können diese zur langfristigen Unternehmensplanung herangezogen und durch bewusste Nutzung verstärkt und weiterentwickelt werden. Das Tool wurde im empirischen Teil der Arbeit in acht Unternehmungen getestet und hat sich dabei als brauchbar erwiesen. Allerdings stellt es gewisse Anforderungen hinsichtlich der Qualifikation und Situationskenntnis der beteiligten Personen, da Informationen einerseits selektiert und andererseits interpretiert werden müssen. Im Beratungsgeschäft sollte diese Qualifikation aber vorausgesetzt werden und mit der Situationskenntnis der Kundenorganisation verbunden werden können.

Ablauf der Kernkompetenzen-Identifikation

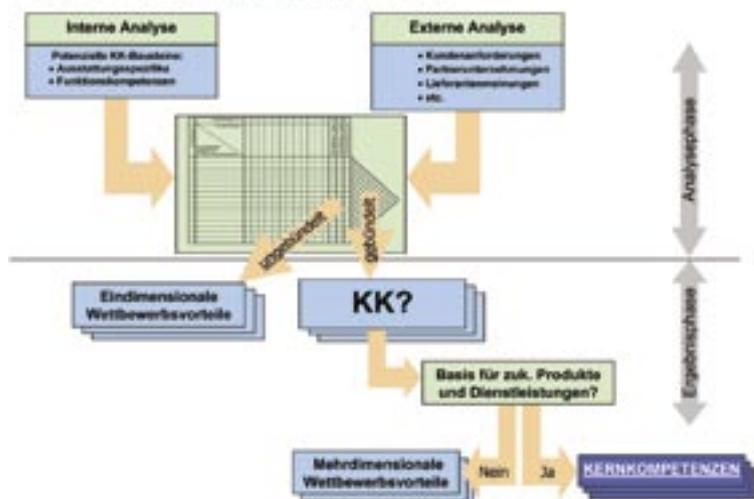


Abb. 1: Analyserahmen zur Identifikation von Kernkompetenzen (KK)

Identification, Performance and Amplification of Core Competencies

This project mainly deals with the possibilities for the identification of core competencies. The starting point was formed by the literature, but also by actual enterprise examples. The result of this desk research shows the fact that there are no efficient and pragmatic tools for the identification of enterprise specific core competencies yet given. Therefore a pragmatic tool is developed. This tool consists of a framework for the identification and the analysis of core competencies and a supporting questionnaire. This framework forms a multistage action model and allows the separation of core competencies and skills of companies which are not core competencies. Nevertheless, not only present core competencies are taken into consideration, but also potentials for the future. Another aspect of the work discusses the performance of core competencies and the possibilities for their amplification. Therefore strategies are introduced. These strategies vary because of the following parameters: the position in the core competence-life cycle, external as well as internal publicity. Both, the identification tool and the suggested strategies are valuable instruments and recommendations respectively for the strategy consulting branch.