

# Kernkompetenz

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Die **Kernkompetenz** bezeichnet eine Fähigkeit bzw. Tätigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat. Sie wird durch die vier Merkmale *Kundennutzen*, *Imitationsschutz*, *Differenzierung* und *Diversifikation* determiniert. Bei dem Konzept handelt es sich um eine Spielart des ressourcenbasierten Ansatzes, der in den 1990er Jahren dem *market-based view* von Michael Porter entgegengestellt wurde.

Die **Konzentration auf Kernkompetenzen** ist eine Unternehmensstrategie zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Definition
  - 1.1 nach Prahalad/Hamel
  - 1.2 nach Kotler/Bliemel
  - 1.3 nach Krüger/Homp
- 2 Identifikation von Kernkompetenzen
- 3 Management von Kernkompetenzen
- 4 Kritik
- 5 Siehe auch
- 6 Literatur
- 7 Einzelnachweise

## Definition

### nach Prahalad/Hamel

Nach C.K. Prahalad und Gary Hamel<sup>[1]</sup> bezeichnet Kernkompetenz im Kontext der Betriebswirtschaftslehre

*„...the skills that enable a firm to deliver a fundamental customer benefit“*  
– PRAHALAD AND HAMEL

*...die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern.*

Die Aussage wird oft als das *"kollektive Wissen"* einer Organisation interpretiert, was sich auf das technische Wissen, also Herstellungstechniken und die Integration unterschiedlicher Technologiebereiche beziehen kann, aber genauso gut auf organisatorisches Wissen, also Projektmanagement, innerbetriebliche Kommunikation etc. "Wissen" bezeichnet dabei nicht nur das "Buchwissen" (engl. explicit knowledge) sondern auch die gesammelten Erfahrungen und durch Anwendung erworbenen Fähigkeiten, also implizites Wissen (engl. tacit knowledge).

Um zu entscheiden, was eine Kernkompetenz ist, schlagen Prahalad und Hamel drei Tests vor:

1. Kernkompetenzen haben das Potential, den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten zu ermöglichen.
2. Kernkompetenzen sollten einen wesentlichen Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen des Endproduktes haben.
3. Eine Kernkompetenz sollte schwierig zu kopieren sein. Konkurrenzunternehmen können sich Kernkompetenzen nicht leicht aneignen, sondern müssen diese Kompetenzen langsam aufbauen.

Zur Veranschaulichung der Wirkungsweise der Kernkompetenzen entwarfen Prahalad/Hamel das Baum-Modell. Hier bilden die Kernkompetenzen die Wurzeln, auf denen der Stamm steht, der die Kernprodukte symbolisieren soll. Die Äste werden durch die Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) gebildet, an denen die den sich zyklisch erneuernden Produkten entsprechenden Blätter hängen. An einem praktischen Beispiel soll gezeigt werden, wie ein solcher Aufbau in der Realität aussehen kann: Die Kernkompetenz ist die Fähigkeit zur Entwicklung und Herstellung leistungsfähiger Antriebsmaschinen. Daraus resultiert das Kernprodukt Verbrennungsmotoren, welches in die strategischen Geschäftseinheiten PKW-Motor, LKW-Motor und Motorradmotor aufgespalten wird. Ein Produkt, das von der SGE PKW-Motor hergestellt wird, kann bspw. ein Common-Rail-Dieselmotor mit 4 Zylindern sein, der nach dem Ende des Produktlebenszyklus nicht mehr gefertigt wird und durch einen anderen Motor ersetzt wird.<sup>[1]</sup>

## nach Kotler/Bliemel

Philip Kotler und Friedhelm Bliemel finden - aufbauend auf Prahalad und Hamel - eine ganz ähnliche Definition des Begriffs, wobei sie jedoch die Bedeutung des mit der Kernkompetenz verbundenen Wettbewerbsvorteils betonen.<sup>[2]</sup>

Daraus entwickeln sie die folgenden drei Merkmale einer Kernkompetenz:

1. Sie ist die **Quelle eines Wettbewerbsvorteils** und leistet einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen.
2. Sie birgt ein Potenzial für vielfältige Anwendungen in verschiedenen Märkten.
3. Sie ist von Wettbewerbern nicht leicht durch Nachahmung zu erwerben.

## nach Krüger/Homp

Einen anderen Ansatz wählten Wilfried Krüger und Christian Homp 1997, indem sie die Sicht des Kunden einnahmen. Sie stellten die folgenden Wesensmerkmale heraus. Die Kernkompetenz muss:<sup>[3]</sup>

1. für den Kunden relevant sein
2. dauerhafte Wettbewerbsvorteile sichern
3. übertragbar sein auf konkrete Produkte und Leistungen
4. an das Unternehmen und nicht an einzelne Mitarbeiter gebunden sein.

Weiter unterscheiden sie die Kernkompetenzen nach verschiedenen Kategorien:

### 1. **Produkte / Leistungen**

Eine Kernkompetenz kann kein Produkt oder Dienstleistung sein, da sie eine Funktion darstellt, die auf unterschiedlichste strategische Geschäftsfelder übertragbar ist. So kann jedoch ein Produkt, ausgestattet mit einer bestimmten Kernkompetenz, den vom Kunden überdurchschnittlich hoch bewerteten Wert (relativ zu Angeboten von Wettbewerbern) hervorrufen.

### 2. **Prozesse**

Dazu gehört das Beherrschen von Kernprozessen der Wertschöpfung und der Unterstützungsprozesse für das Kerngeschäft

### 3. **Management**

Hier gehört das Beherrschen von Managementaufgaben und -prozessen dazu.

## Identifikation von Kernkompetenzen

Kernkompetenzen kann man nicht systematisch herbeiführen. Wer sie kennt, kann sie allerdings systematisch nutzen und ausbauen. Mögliche Wege zur Identifikation sind die folgenden Fragen:

1. Kundennutzen: Kann auf Basis dieser Kernkompetenz ein *nachhaltiger Mehrwert* für den Kunden erbracht werden?
2. Imitationsschutz: Beherrscht das Unternehmen die Kernkompetenz *exklusiv*, oder kann sie vom Wettbewerber leicht imitiert werden?
3. Differenzierung: Führt die Kernfähigkeit zu einem *nachhaltigen Vorteil* gegenüber der Konkurrenz?
4. Diversifikation: Bieten die Kernfähigkeiten *potenziellen Zugang* zu neuen Märkten?

Vergleicht man die Entwicklung von Kernkompetenzen in Unternehmen, dann wird Henry Mintzbergs<sup>[4]</sup> Definition von Strategie als *ein Muster in einen Strom von Entscheidungen* erkennbar. Es sind diese entwickelten Fähigkeiten, die das Unternehmen in der Gegenwart konkurrenzfähig erhalten und hierin liegt auch ihre strategische Bedeutung.

## Management von Kernkompetenzen

Nachdem die Idee der Kernkompetenzen von Prahalad und Hamel aus dem ressourcenorientierten Ansatz des strategischen Management heraus entwickelt worden war beschäftigten sich Krüger und Homp mit dem Management derselben. Sie entwickelten Vorgehensweisen, durch die Kernkompetenzen erkannt und genutzt werden können. Das Kernkompetenz-Management begriffen sie dabei als kreislaufartigen Prozess, den sie im Modell des Kernkompetenz-Management-Zyklus darstellten.<sup>[5]</sup>

So können an den Kernkompetenzen orientierte Strategien entworfen werden, welche durch die optimale Nutzung von im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten einen Wettbewerbsvorteil am Markt begründen. Solche durch Kernkompetenzen implizierte Strategien sind zum Beispiel die Trennung von mit der eigenen Kernkompetenz nicht übereinstimmenden Strategischen Geschäftseinheiten oder der Transfer der vorhandenen Kompetenzen auf eine neue Geschäftseinheit bzw. ein neues Produkt.

## Kritik

Der Aufsatz von Prahalad und Hamel hat besonders in der Management-Praxis viel Aufsehen erregt. Ian Turner vom Henley Management College (zitiert in Stuart Crainer, 1998<sup>[6]</sup>) bemerkte

*„After spending many hours in relentless pursuit of their company's core competencies, managers often concluded that the concept, whilst enormously appealing in the abstract, in practice merely gives rise to frustration and bewilderment“*

– IAN TURNER <sup>[7]</sup>

*Nachdem sie viele Stunden in beharrlicher Suche nach den Kernkompetenzen ihres Unternehmens verbracht haben, folgern Manager häufig, dass das Konzept zwar abstrakt sehr ansprechend ist, in der Praxis jedoch nur zu Frustration und Verwirrung führt.*

Laut Crainer<sup>[6]</sup> (Seite 90 ff.) weist Turner auf einige Grundwahrheiten hin, die im Begeisterungssturm untergegangen waren:

1. Kernkompetenzen sind selten, sie werden nicht *wie Konfetti verstreut*
2. Die Entwicklung von Kernkompetenzen resultiert im allgemeinen nicht aus einer Entscheidung des Hauptgeschäftsführers (CEO), sondern aus *einer ganzen Anzahl unterschiedlichster Aktivitäten, die schließlich zur Aneignung dieser einzigartigen Fähigkeiten führten*.
3. Das Messen und Prüfen einer Kernkompetenz beinhaltet in der Praxis noch nicht notwendigerweise eine effektive Methode, sie zu entwickeln und zu erhalten.

Andere Kritiker bemängeln, dass sich Kernkompetenzen nur schwer messen lassen und letztlich nur im Nachhinein zu bestimmen sind. Die Erfolgsfaktoren von überdurchschnittlich guten Unternehmen werden dann in der Ex-post-Analyse als Kernkompetenzen definiert.

Unternehmen, die Kernkompetenzen identifizieren, welche im Bezug auf das Unternehmen selbst und den Markt unpassend sind, laufen Gefahr durch die strategische Neuausrichtung an den falschen Kernkompetenzen und die dazu notwendigen Investitionen erhebliche finanzielle und strategische Rückschläge zu erleiden.<sup>[8]</sup>

Ein weiterer Effekt des Konzepts wird ebenfalls von Turner (s.o.) beschrieben: Das Wiederauftauchen der Diversifikation (als Nutzung der Kernkompetenzen in verschiedenen Produkten) als unternehmerische "Waffe".

Das Konzept der Kernkompetenz stößt im Zeitalter von Fusionen und Akquisitionen, Open Innovation und Netzwerken auf Grenzen. Aus dem Wettbewerbsvorteil durch Kernkompetenz kann die Kernkompetenzfalle werden, aus Kompetenzvorsprüngen die *Core Rigidity* oder *Competency Trap*<sup>[9]</sup>. Beispiele dafür sind Motorola oder Rubbermaid.

Daher schlagen viele Autoren vor, das Konzept der Kernkompetenz abzulösen durch ein abstrakteres Metakonzep, z.B. durch einen *Relational Capabilities*- oder den *Dynamic Capabilities*-Ansatz. Dabei geht es um die Fähigkeiten zu lernen, externe strategische Ressourcen - z.B. im Netzwerk, bei Kooperationspartnern oder durch Akquisition verfügbare - kompatibel zu machen und sinnvoll in die eigene Organisation einzugliedern sowie die vorhandenen internen und externen strategischen Kompetenzen und Ressourcen zu koordinieren und permanent aufzubauen. Zu diesen Ressourcen gehören Wissen, Prozesse, Human Resources und Technologien. Gelegentlich werden auch weitere Faktoren wie Unternehmensarchitektur oder Reputation dazu gezählt.

## Siehe auch

- Komplementäre Kompetenz
- Kernkompetenz-Management-Zyklus


## Literatur

- C. K. Prahalad, Gary Hamel: *The Core Competence of the Corporation*. In: *Harvard Business Review*, May-June 1990
- Gary Hamel, C. K. Prahalad: *Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*. Ueberreuter, Wien 1995
- Philip Kotler, Friedhelm Bliemel: *Marketing-Management*. 10. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001, S. 102
- Christian Homp, Wilfried Krüger: *Kernkompetenz-Management*. Th. Gabler Verlag 1997, ISBN 3-40913022-5

- Daniel Fitzek: *Kompetenzbasiertes Management - Ein Ansatz zur Messung und Entwicklung von Unternehmenskompetenzen*. 2002 ITEM-HSG
- Baum, H.; Coenenberg, A. G.; Günther, T.: *Strategisches Controlling*. Schäffer-Pöschel, 4. Aufl., Stuttgart, 2007

## Einzelnachweise

1. C.K. Prahalad and Gary Hamel (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review May/June 1990, S. 79-91
2. Philip Kotler, Friedhelm Bliemel (2001) *Marketing-Management*, 10. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 102
3. Christian Homp, Wilfried Krüger (1997) *Kernkompetenz-Management*, Dr. Th. Gabler Verlag, ISBN 3409130225
4. H. Mintzberg (1972) *Research on Strategy-Making*, Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis
5. Christian Homp, Wilfried Krüger (1997) *Kernkompetenz-Management*, Dr. Th. Gabler Verlag, ISBN 3409130225, S. 93
6. Crainer, Stuart (1998) *key management ideas*, 3rd edition, Pearson Education, London
7. Ian Turner (1997) *The Myth of the Core Competence*, Manger Update, Vol. 8, No. 4, Summer 1997
8. Vgl. H. Baum, A. Coenenberg, T. Günther (2007) *Strategisches Controlling*. Schäffer-Pöschel, 4. Aufl., Stuttgart, S. 272.
9. C. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell (2007) *Dynamic Capabilities*, Blackwell: Malden MA, S. 48; *Vom Innovationsvorsprung zur Kompetenzfalle*, Daimler-Benz-Stiftung 2008, [http://www.daimler-benz-stiftung.de/cms/uploads/images/service/downloads/pfadforschung\\_essays.pdf](http://www.daimler-benz-stiftung.de/cms/uploads/images/service/downloads/pfadforschung_essays.pdf)

 **Wiktionary: Kernkompetenz** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen  
 Von „<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kernkompetenz&oldid=118931045>“  
 Kategorien: Controlling | Strategiemangement

- 
- Diese Seite wurde zuletzt am 27. Mai 2013 um 16:28 Uhr geändert.
  - Abrufstatistik

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons Attribution/Share Alike“ verfügbar; Informationen zum Lizenzstatus eingebundener Mediendateien (etwa Bilder oder Videos) können im Regelfall durch Anklicken dieser abgerufen werden. Möglicherweise unterliegen die Inhalte jeweils zusätzlichen Bedingungen. Durch die Nutzung dieser Website erklärst du dich mit den Nutzungsbedingungen und der Datenschutzrichtlinie einverstanden.

Wikipedia® ist eine eingetragene Marke der Wikimedia Foundation Inc.