



wirtschaftsinformatik  
managementinformationssysteme

# Einführung in Managementinformationssysteme

*Übung 6*

*Sommersemester 2017*

*Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik*

*– Managementinformationssysteme –*

*M. Sc. / M. A. Roksolana Pleshkanovska*



# Übung



## Kernkompetenz: Brainstorming

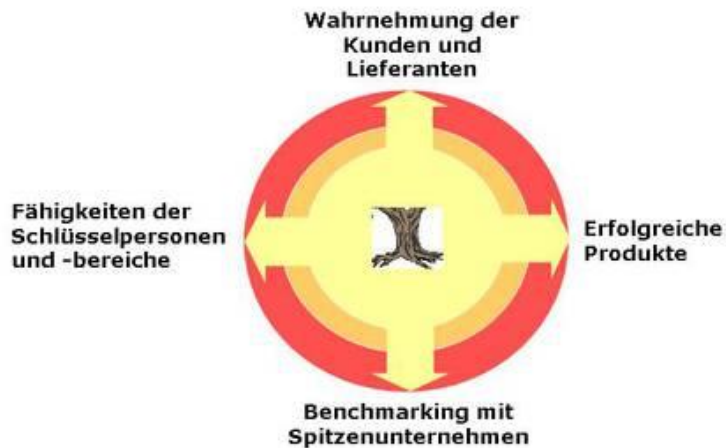
- Was versteht ihr unter Kernkompetenz?

4managers>>>

Darmit aus Strategien Handeln wird



### Kernkompetenzen erkennen



### Kernkompetenzen

#### Ressourcen

- Materielle Ressourcen (z.B. Ausrüstung und Standort)
- Immaterielle Ressourcen (z.B. Technologie und Image)

#### Kernkompetenzen

#### Fähigkeiten

- Fähigkeit, die Ressourcen einzusetzen
- Koordination durch Strukturen, Prozesse und Systeme

#### Strategische Wichtigkeit

- Wertvoll für die Kunden
- Schwer substituierbar
- Übertragbar

Kernkompetenz\_V120030 - Seite 3

www.4managers.de powered by IKTIS GmbH - D-72108 Rottenburg



## *Kernkompetenz: Definition*

- Fähigkeit bzw. Tätigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat
- ressourcenbasierter Ansatz

## *Kernkompetenz: Geschichte des Begriffs*

- nicht originär in der deutschen betriebswirtschaftlichen Fachsprache verankert
- Aufmerksamkeit durch Eindeutschung des englischen Begriffs „Core Competence“
- Latein: gebündelter Angriff sowie Anstrengen, Bemühen, Bitten
- Jura: Zuständigkeit sowie Ausstattung mit Befugnissen
- Sozial- und Wirtschaftswissenschaften: besondere Befähigung

## *Kernkompetenz: Unterscheidung*

- Kompetenzen als besondere Kategorie im Sinne von Metaressourcen, d.h. Ressourcen, die Ressourcen schaffen und prägen
- Kernkompetenz als Metaressource, welche dem Unternehmen dazu verhilft, auf Nachfrage schneller als Konkurrenten zu reagieren bzw. aktiv neue Nachfrage zu generieren
- o Beispiel: Forschungsergebnisse über die Konkurrenten nicht verfügen bzw. für die sie lange brauchen würden

## *Kernkompetenz: Die Meta-Metakompetenz*

- Kernkompetenzen: nicht rasch imitierbar, verschaffen Monopolstellung, absorbieren Unsicherheit
- Kernkompetenz als Metakompetenz auf verschiedenen Ebenen: z.B. als Kompetenz ein Produkt besser als Konkurrenz zu produzieren oder F&E besser als Konkurrenz einzusetzen, etc.
- es gibt daher „einfache Metakompetenz“ & „Meta-Metakompetenz“
- Kernkompetenzen haben Individuen, Unternehmen, etc.
- keine Vergabe an Dritte empfohlen („Outsourcing“) – Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit, Abhängigkeit, Identitätsverlust, etc.



# Übung

*Kernkompetenz: Identifikation von Kernkompetenzen*

**Kundennutzen:** Kann auf der Basis dieser Kernkompetenz ein *nachhaltiger Mehrwert* für den Kunden erbracht werden?

**Imitationsschutz:** Beherrscht das Unternehmen die Kernkompetenz *exklusiv*, oder kann sie vom Wettbewerber leicht imitiert werden?

**Differenzierung:** Führt die Kernfähigkeit zu einem *nachhaltigen Vorteil* gegenüber der Konkurrenz?

**Diversifikation:** Bieten die Kernfähigkeiten *potenziellen Zugang* zu neuen Märkten?



# Übung

*Kernkompetenz: Kernkompetenzanalyse*

- **VRIN-Methode**

*Value* („Wert/Nutzen“), *Rarity* („Seltenheit“), *Inimitability* („Nichtnachahmbarkeit“) & *Non-Substitutability* („Nichtersetzbarkeit“)

- **VRIO-Methode**

*Value*, *Rarity*, *Inimitability* & *Organization*

- **VRINO-Methode**

*Value*, *Rarity*, *Inimitability*, *Non-Substitutability* & *Organization*





## *Kernkompetenz: Management von Kernkompetenzen*

- Management nach Krüger und Homp
- Entwicklung von Vorgehensweisen zur Erkennung und Nutzung von Kernkompetenzen
- Kernkompetenz-Management als kreislaufartiger Prozess im Modell des Kernkompetenz-Management-Zyklus
- Entwurf von an den Kernkompetenzen orientierten Strategien, die zum Wettbewerbsvorteil durch optimale Ressourcen- und Fähigkeiten-Nutzung des Unternehmens führen
- Beispiel-Strategien: Trennung von mit der Kernkompetenz nicht übereinstimmenden Strategischen Geschäftseinheiten, Transfer vorhandener Kompetenzen auf neue Geschäftseinheit/neues Produkt, etc.

## *Kernkompetenz: Kernkompetenzen und Produktentwicklung*

- Kernkompetenzen sind über die Kernprodukte mit dem Produktportfolio verbunden
- Kernprodukte tragen „zur Wettbewerbsfähigkeit einer großen Bandbreite an Endprodukten bei. Sie sind die physische Verkörperung der Kernkompetenzen.“
- Ansätze zur Analyse von Produktportfolios unter Berücksichtigung der Kernkompetenzen (Danilovic & Leisner, Bonjour & Micaelli, Hein et al.)

## *Kernkompetenz: Beispiel-Konzern und seine Kernkompetenz*

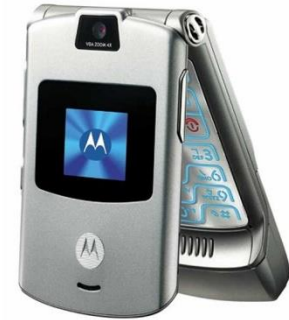
- „Google riskiert seine Kernkompetenz“ bei der Suchfunktion
- Link: <http://www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/umstellung-der-suche-google-riskiert-seine-kernkompetenz/6084476.html>



## Kernkompetenz: Kritik

„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

- Kernkompetenzen sind selten, sie werden nicht *wie Konfetti verstreut*
- die Entwicklung von Kernkompetenzen resultiert allgemein nicht aus einer Entscheidung des Hauptgeschäftsführers, sondern aus *einer ganzen Anzahl unterschiedlichster Aktivitäten, die schließlich zur Aneignung dieser einzigartigen Fähigkeiten führen*
- das Messen und Prüfen einer Kernkompetenz beinhaltet in der Praxis noch nicht notwendigerweise eine effektive Methode, sie zu entwickeln und zu erhalten



## *Kernkompetenz: Kritik*

- schwierige Messbarkeit der Kernkompetenzen
- Definition von Erfolgsfaktoren in der Ex-post-Analyse als Kernkompetenzen
- strategische Neuausrichtung an falschen Kernkompetenzen mit damit verbundenen Investitionen kann zu finanziellen und strategischen Rückschlägen führen
- Diversifikation als unternehmerische „Waffe“
- Konzept stößt auf Grenzen im Zeitalter von Fusionen, Open Innovation & Netzwerken -> aus Wettbewerbsvorteil wird Kernkompetenzfalle, aus Kompetenzvorsprung Core Rigidity

## *Kernkompetenz: Ausblick*

- Vorschlag zur Ablösung des Konzepts durch ein abstrakteres Metakonzept wie Relational Capabilities oder Dynamic Capabilities
- sinnvolle Eingliederung externer strategischer Ressourcen – z.B. im Netzwerk, bei Kooperationspartnern – in die eigene Organisation & Koordination sowie permanenter Umbau vorhandener interner und externer strategischer Kompetenzen und Ressourcen
- externe strategische Ressourcen: Wissen, Geschäftsprozesse, HR, Technologien, etc.

## *Kernkompetenz-Analyse*

Video:

<https://www.youtube.com/watch?v=Xjv9VPAsSul>

## *Kernkompetenz: HA*

- Lesen des Textes „Kernkompetenzen sind oft ein vergrabener Schatz“
- Link: [http://www.think-beyond.com/downloads/kmu\\_kernkompetenzen.pdf](http://www.think-beyond.com/downloads/kmu_kernkompetenzen.pdf)
- Lesen des Textes „Kernkompetenzen erkennen und ausbauen – leicht gesagt und schwer getan“
- Link: <http://www.imbk.de/downloads/down01.pdf>