

Stephan A. Friedrich von den Eichen, Hans H. Hinterhuber,  
Kurt Matzler, Heinz K. Stahl (Hrsg.)

**Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Strategisches Kompetenz-Management**



Herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Klaus Bellmann,

Universität Mainz

Univ.-Prof. Dr. Jörg Freiling (geschäftsführend),

Universität Bremen

Univ.-Prof. Dr. Hans Georg Gemünden,

Technische Universität Berlin

Univ.-Prof. Dr. Peter Hammann,

Universität Bochum

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans H. Hinterhuber,

Universität Innsbruck

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Specht,

Technische Universität Darmstadt

Univ.-Prof. Dr. Erich Zahn,

Universität Stuttgart

Der Resource-based View und – in enger Verbindung dazu – das Management von (Kern-)Kompetenzen haben in den vergangenen Jahren die Unternehmensführung nachhaltig beeinflusst. Wissenschaft und Praxis beteiligen sich gleichermaßen an Fragen der ressourcenorientierten Unternehmensführung und des Knowledge Managements. Die Schriftenreihe greift diese Entwicklung auf und schafft ein Forum für wissenschaftliche Beiträge und Diskussionen.

Stephan A. Friedrich von den Eichen,  
Hans H. Hinterhuber, Kurt Matzler,  
Heinz K. Stahl (Hrsg.)

# **Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements**

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Mai 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von  
Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
ISBN-13: 978-3-8244-8033-3 e-ISBN-13: 978-3-322-81692-4  
DOI: 10.1007/978-3-322-81692-4

# Vorwort der Herausgeber

Wir leben in einer Zeit der Aufblähung von Begriffen. Was gestern noch eingegrenzter Terminus eines Fachgebiets war, wird heute von der Alltagssprache aufgesogen und der Beliebigkeit preisgegeben. Die Managementwissenschaft, mit ihrer unumgänglichen, ja konstitutiven Offenheit in Richtung Unternehmenspraxis und Beratung, ist auf diese Weise Beute der Eitlen und Profilierungssüchtigen geworden. So unschuldig der Begriff „Strategisches Kompetenz-Management“ vor wenigen Jahren noch daher kam, so sehr muss man heute darauf achten, durch seinen Gebrauch nicht in den Sog der Plattheiten zu geraten. Stößt man nicht allorts auf „kompetente Partner“, wimmelt es nicht von sozialen, emotionalen und sonstigen Bindestrich-Kompetenzen, und ist heutzutage nicht alles, was mit einem Mindestmaß an gedanklicher Anstrengung verbunden ist, schon „strategisch“?

Nun bietet jedoch die Managementwissenschaft selbst – und besonders der Zweig, der uns am Herzen liegt, der sogenannte „Ressourcenansatz“ – genügend Angriffsflächen. So beklagen z.B. *Sanchez*, *Heene* und *Thomas* zurecht, dass die zentralen Begriffe der Ressourcenperspektive vage seien und von den jeweiligen Autor/inn/en höchst unterschiedlich verwendet würden. Deshalb möchten wir im Folgenden versuchen, zumindest den Begriff „Strategisches Kompetenz-Management“ zu retten, indem wir seine drei Komponenten definieren. „Management“ umfasst die Methoden, mit deren Hilfe der Wert knapper Güter zielgerecht erhöht werden kann. Die knappen Güter sind im vorliegenden Fall die „Kompetenzen“. Darunter verstehen wir sowohl die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitglieder einer Organisation als auch solche, die der Organisation selbst zugeschrieben werden können, weil sie aus den personalen Fähigkeiten und Fertigkeiten allein nicht zu erklären sind. Das Adjektiv „strategisch“ verdient unseres Erachtens nach ein Kompetenz-Management dann, wenn es (a) auf eine offene Zukunft gerichtet ist, (b) pro-aktiv angelegt ist, (c) sich auf das Wesentliche konzentriert, (d) in möglichen Welten denkt und handelt und schließlich (e) akzeptiert, dass alles auch ganz anders kommen kann.

Nach den Tagungen in Mainz (2001) und Darmstadt (2002) war es uns eine Freude, den Staffelfstab zu tragen, den einst die „Bochumer“ (1999) ausgaben. Längst war seinerzeit der Gedanken einer ressourcenorientierten Unternehmensführung von Amerika herüber geschwappt. Was aber fehlte war eine Plattform, auf der auch hierzulande ein Austausch und schließlich eine Fortentwicklung hin zu einem „Strategischen Kompetenz-Management“ stattfinden konnte. Hier setzten *Peter Hammann* und *Jörg Freiling* an. Sie führten versprengte Zellen zusammen und legten so den Grundstein für etwas, das man heute getrost als eine „Community“ bezeichnen kann.

Von deren Vitalität legte nicht zuletzt die Tagung in Innsbruck ein Zeugnis ab. Dabei war es unser Bestreben, die Tradition der Arbeitstagungen zum „Strategischen Kompetenz-Management“ mit jenen des Instituts für Unternehmensführung, Tourismus und

Dienstleistungswirtschaft zu kreuzen. So lässt sich die Innsbrucker Tagung durch zwei Akronyme – DACH und ABC – charakterisieren: Da war zum einen der Wunsch, Vertreter/innen aus dem kompletten deutschsprachigen Raum – aus Deutschland, aus Österreich und der Schweiz – mit in den Diskurs einzubinden. Zum anderen galt es, jene Lager zur Teilnahme zu ermutigen, die das Strategische Management zu dem werden ließen, was es heute ist: eine wichtige, eigenständige Disziplin. So gilt unser Dank nicht nur den Kolleg/inn/en aus der Academia, sondern auch all jenen Vertreter/inne/n aus Wirtschaft („Business“) und Consulting, die durch ihre Wortmeldungen den Horizont des Kompetenzmanagements erweitern.

Die Heterogenität des diesjährigen Teilnehmerkreises hinterlässt Spuren; aber anders als dies viele Betriebswirte tun, werten wir Diversität hier durchaus als Gewinn. Wenn die geschätzten Leser/innen dieses Tagungsbandes dies ebenso empfinden, haben sich die Anstrengungen aller Beteiligten gelohnt.

Wir danken der ÖSTERREICHISCHEN NATIONALBANK und der CELL CONSULTING AG für die finanzielle Unterstützung dieses Projektes.

Unser besonderer Dank gilt Frau Elisabeth Nägele, Frau Mag. Andrea Scheinig und Frau Manuela Pirker für ihre großartige Unterstützung bei der Fertigstellung des Manuskripts.

*Stephan A. Friedrich v.d. Eichen  
Hans H. Hinterhuber  
Kurt Matzler  
Heinz K. Stahl*

*Universität Innsbruck und Universität Klagenfurt, im März 2004*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber ..... V

## **Teil I: Neues aus der Kompetenzforschung: Erklärungen – Konzepte - Instrumente**

*Georg Schreyögg/Martina Kliesch*

Wie dynamisch können Organisationale Kompetenzen sein? ..... 3

*Thea Stäudel*

Heuristische Kompetenz – Eine Schlüsselkompetenz in Zeiten der Ungewissheit ..... 21

*Hanna Fearn*

Der Aufbau von Kernkompetenzen – Eine evolutionstheoretische Betrachtung ..... 41

*Heike Proff*

Erklärung der Entwicklung neuer Wertarchitekturen aus der Theorie  
der Kompetenzentwicklung und aus dem Transaktionskostenansatz ..... 71

*Felix Hess/Stefan Odenthal/Patrick Schildknecht/Andreas Weishaar*

„Corporate Size – How big is beautiful?“ – Ein Zwischenbericht ..... 113

*Michael Mirow*

Führungsstrukturen als Kernkompetenz global vernetzter Unternehmen ..... 145

*Daniel Fitzek/Jörg Hofstetter/Daniel Corsten*

Dynamisierung des Kernkompetenzkonzepts: Methode und  
Anwendungsfallstudie am Beispiel der Nestlé SA ..... 173

## **Teil II: SKM als Brücke zwischen Theorie und Anwendung: Ausgestaltung – Einsatzgebiete – Erfahrungen**

*Christoph Rasche*

Der Wettbewerbsvorteil im Fadenkreuz der Resource Based View -  
Optionen der Rentengenerierung, -protektion und -appropriation..... 197

*Wolfgang Burr/Michael Stephan*

Arbeits- und Kompetenzverteilung in systemisch geprägten Industrien: Theoretische  
Überlegungen und empirische Befunde aus der Netzwerkausrüsterbranche ..... 231

*Julius Heintz/Alexander H. Kracklauer*

Konsumentenorientiertes Kompetenzmanagement in der Konsumgüterindustrie.  
Das Beispiel des Konsumgüterherstellers Procter & Gamble..... 265

*Thomas Bieger/Harald Pechlaner/Andreas Liebrich/Pietro Beritelli*

Kompetenzmanagement in virtuellen Dienstleistungsunternehmen ..... 291

*Stefan Frank*

Kennzahlenbasiertes strategisches Kompetenzmanagement ..... 309

*Stephan A. Friedrich v.d. Eichen/Heinz K. Stahl*

Was heute zählt: Auf den Spuren der Vorsteuergrößen des Erfolgs..... 325

*Stephan H. Achenbach*

Synergieevaluation basierend auf immateriellen Ressourcen im Kontext von  
Mergers & Acquisitions..... 347



*Tino Michalski*

Radikale Innovationen durch Corporate Entrepreneurship aus ressourcen- und kompetenzorientierter Perspektive ..... 377

### **Teil III: SKM und betriebswirtschaftliche Theorien/ Disziplinen: Integration – Spannungen – Neuorientierungen**

*Jörg Freiling*

Unternehmerfunktionen im kompetenzorientierten Ansatz ..... 411

*Günter Specht*

Strategische Kompetenzen in der Produkt- und Prozessentwicklung von Technologieunternehmen ..... 445

*Jenny Amelingmeyer/Sibylle Kunz*

Auswirkungen von Vertriebsunterstützungssystemen auf die Vertriebskompetenz im Industriegütergeschäft ..... 479

*Marion Graggober*

Die Wissensbilanz als Instrument für das Management und Controlling von Intangible Assets ..... 507

*Matthias Fuchs/Birgit Renzl*

Benchmarking: Ein Managementinstrument zum Aufbau von Kernkompetenzen auf Basis intangibler Ressourcen ..... 523