

## C.K. Prahalad, Gary Hamel : Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben

### Das Konzept der Kernkompetenzen gegen das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten

Das Konzept des Erreichens von Kernkompetenzen weicht grundsätzlich vom Konzept der Aufteilung des Unternehmens in strategische Geschäftseinheiten ab.

Das Konzept der Kernkompetenzen geht davon aus, daß es nicht ausreicht, in bestimmten Technikfeldern überragende Fähigkeiten zu haben. Vielmehr muß analysiert werden, in welchen Bereichen das Unternehmen tätig ist, oder zukünftig sein will. Dann müssen die hierfür erforderlichen Kompetenzen herausgefiltert werden. Diese werden verglichen mit den bestehenden Fähigkeiten in einzelnen Bereichen. Die bestehenden Fähigkeiten müssen dann für jedes Tätigkeitsfeld gebündelt werden zu Kompetenzen. Dabei müssen auch zukünftige Entwicklungen antizipiert werden, und gegebenenfalls rechtzeitig mit dem Aufbau entsprechender Kompetenzen begonnen werden, auch ohne das schon entsprechende Produkte in Sicht sind. Im Unterschied zu den Strategischen Geschäftseinheiten, die jede für sich ihre Märkte bedienen, kommt es gerade darauf an, Kompetenzen aus allen Bereichen des Unternehmens zu entwickeln und bei neuen Aufgaben immer wieder neu zu kombinieren.

### Wie lassen sich Kernkompetenzen identifizieren ?

1. Eine Kernkompetenz öffnet potentiell den Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten.
  2. Eine Kernkompetenz muß zu den von Kunden wahrgenommenen Vorzügen des Endproduktes erheblich beitragen.
  3. Eine Kernkompetenz darf von Konkurrenten nur schwer zu imitieren sein.
- Bei Desinvestitionen ist auf den Verlust von Kernkompetenzen zu achten (Outsourcing).
  - Kernkompetenzen werden in einem Prozeß permanenter Verbesserungen und Anreicherungen aufgebaut, der sich über lange Zeit erstreckt.
  - Es ist zu unterscheiden zwischen Kernkompetenzen, Kernprodukten und Endprodukten.

### Wie implementiert man das Streben nach Kernkompetenzen in das Unternehmen ?

Eine Unternehmensstruktur, die den Aufbau von Kernkompetenzen bezweckt, stellt einen Bauplan für die Zukunft dar. Sie soll bis in die unteren Ebenen kommuniziert werden, um konsistente Entscheidungen zu erzielen. Kernkompetenzen sind Konzernressourcen, die auch dem gesamten Konzern zur Verfügung stehen sollten. Deshalb sollten im Laufe ihrer Karriere immer wieder Mitarbeiter zu spartenübergreifenden Projektteams abgestellt werden, um ihr Wissen insgesamt nutzbar zu machen. Wissen wird von Personen getragen. Deshalb sollten die Träger dieses Wissens auch wissen, das ihr Wirken von höherer Stelle verfolgt wird. Diese Personen sollten regelmäßig zusammengebracht werden, um Ideen und Kritik auszutauschen. Auch sollten sie regelmäßig mit Kunden in Kontakt kommen. Topmanager müssen eine strategische Struktur formulieren, mit der der Prozeß des Kompetenzerwerbs gesteuert wird.