



Portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management:
Eine Konzeptentwicklung auf Basis des Competence-based View

Linda Austerschulte

Schriftenreihe
Forschungsbeiträge zum Strategischen Management
herausgegeben von Prof. Dr. Michael Hülsmann

Portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management

**Eine Konzeptentwicklung auf Basis
des Competence-based View**

Linda Austerschulte

Linda Austerschulte

Portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management
Eine Konzeptentwicklung auf Basis des Competence-based View

Forschungsbeiträge zum Strategischen Management: Bd. 11
Schriftenreihe – Management Nachhaltiger Systementwicklung
hrsg. von Prof. Dr. Michael Hülsmann - Universität Bremen

Bremen 2007

ISBN(13): 978-3-938786-09-4

ISBN: 3-938786-09-4

ISSN: 1860-6628

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
Formelverzeichnis.....	XII
Symbolverzeichnis.....	XIV
1 Einleitende Betrachtungen	1
1.1 Problemstellung der Untersuchung	1
1.2 Zieldefinition der Untersuchung.....	12
1.3 Vorgehensweise der Untersuchung	14
2 Anforderungen an ein strategisches Kernkompetenz- Management.....	16
2.1 Konzept der Teiluntersuchung	16
2.2 Kompetenzbasierte Perspektive als Ausgangspunkt der Anforderungsanalyse	17

2.2.1	Begriffsexplikationen im Competence-based View	18
2.2.1.1	Begriff „Ressource“	18
2.2.1.2	Begriff „Kompetenz“	21
2.2.1.3	Begriff „Kernkompetenz“	23
2.2.2	Forschungskonzeption des Competence-based View.....	26
2.2.2.1	Prämissen des Competence-based View.....	26
2.2.2.2	Kernaussagen des Competence-based View	27
2.2.2.3	Wettbewerbsrelevante Merkmale von Kernkompetenzen	29
2.2.3	Kritische Würdigung des Competence-based View	33
2.3	Multiperspektivisches Managementverständnis.....	36
2.3.1	Perspektiven des Managements	36
2.3.2	Kernkompetenzen im multiperspektivischen Managementverständnis	38
2.4	Aufgabeninhaltsbezogene Gestaltungsanforderungen an ein Kernkompetenz-Management	40
2.4.1	Anforderungen der Funktion „Strategische Planung“	40
2.4.2	Anforderungen der Funktion „Strategieumsetzung“	45

2.4.3	Anforderungen der Funktion „Strategische Kontrolle“	47
2.5	Zwischenergebnis der Problemstellung	48
3	Implikationen für die Entwicklung eines Kernkompetenz-Managements	49
3.1	Konzept der Teiluntersuchung	49
3.2	Portfoliotheorie als mögliches Managementinstrument	50
3.3	Forschungskonzeption der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie	54
3.3.1	Prämissen der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie	54
3.3.2	Kernaussagen der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie	59
3.3.2.1	<i>Portfoliotheoretische Zielgröße „Rendite“</i>	<i>59</i>
3.3.2.2	<i>Portfoliotheoretische Zielgröße „Risiko“</i>	<i>64</i>
3.3.2.3	<i>Portfoliotheoretische Zielgröße „Liquidität“</i>	<i>71</i>
3.3.3	Kritische Würdigung der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie	72
3.4	Gestaltungsgrundsätze eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements.....	73
3.4.1	Zielgrößenvergleich als Legitimation eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements.....	74

3.4.2	Begriffssynthese “Kernkompetenz-Portfolio“	77
3.4.3	Rahmenbedingungen eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements	78
3.5	Bewertungsgrundsätze eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements.....	78
3.5.1	Realoptionstheorie als mögliches Bewertungskonzept	78
3.5.2	Begriffsexplikation Realoptionen.....	83
3.5.3	Anknüpfungspunkte der Realoptionstheorie für die Bewertung von Kernkompetenzen	84
	<i>3.5.3.1 Konzeption der Realoptionstheorie.....</i>	<i>84</i>
	<i>3.5.3.2 Klassifikation von Realoptionen.....</i>	<i>86</i>
	<i>3.5.3.3 Grundvariablen der Berechnung von Realoptionen</i>	<i>92</i>
	<i>3.5.3.4 Prozess der Berechnung von Realoptionen.....</i>	<i>95</i>
3.5.4	Kritische Würdigung der Realoptionstheorie.....	97
3.6	Implikationen für ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management	98
3.6.1	Implikationen der Funktion „Strategische Planung“	98
3.6.2	Implikationen der Funktion „Strategieumsetzung“	102
3.6.3	Implikationen der Funktion „Strategische Kontrolle“	102

4	Kritische Würdigung eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements	104
4.1	Konzept der Teiluntersuchung	104
4.2	Kritische Würdigung der strategischen Kernkompetenz-Planung.....	104
4.3	Kritische Würdigung der strategischen Kernkompetenz-Umsetzung	109
4.4	Kritische Würdigung der strategischen Kernkompetenz-Kontrolle	110
5	Abschließende Betrachtungen	112
5.1	Fazit der Untersuchung zu einem portfoliobasierten Kernkompetenz-Management	112
5.2	Zusätzlicher Forschungsbedarf im Rahmen des portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements	114
5.2.1	Zusätzlicher Forschungsbedarf der strategischen Planung	114
5.2.2	Zusätzlicher Forschungsbedarf der strategischen Umsetzung	115
5.2.3	Zusätzlicher Forschungsbedarf der strategischen Kontrolle	116
	Literaturverzeichnis	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Zollbelastung und der Zollabbau im GATT	3
Abbildung 2: Träger, Prozess und Gegenstände strategischer Unternehmensführung.....	6
Abbildung 3: Zielhierarchie der Untersuchung	13
Abbildung 4: Entwicklungsphasen RBV und CBV	17
Abbildung 5: Klassifikation von Ressourcen im "Resource-based View"	20
Abbildung 6: Die Argumentationslogik des Kompetenzansatzes	22
Abbildung 7: Das VRIO-Konzept	32
Abbildung 8: Multiperspektivisches Managementverständnis.....	38
Abbildung 9: Managementinstrumente im Vergleich	51
Abbildung 10: Magisches Zieldreieck im Portfoliomanagement.....	55
Abbildung 11: Risiko als mögliche Planabweichung.....	76
Abbildung 12: Auswahlkriterien für Bewertungsverfahren.....	80
Abbildung 13: Strategische Optionen der Investition in Kernkompetenzen.....	91
Abbildung 14: Analogie Finanz-, Real- und Kernkompetenz-Optionen	93

Abbildung 15: Prozess der Realloptionsanalyse95

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
CBV	Kompetenzbasierter Ansatz/ Competence-based-View
DCF	Discounted Cash flows
FCF	Free Cash flow/ Freie Cash Flows
GATT	General Agreement of Tariffs and Trade
GMN	St. Galler General Management Navigator
NPV	Kapitalwert ohne Flexibilität/ Net Present Value
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
o. V.	Ohne Verfasser
RBV	Ressourcenbasierter Ansatz/ Resource-based-View
ROA	Realloptionsanalyse
SGF	Strategische Geschäftsfelder
WACC	Gewichtete Gesamtkapitalkosten/ Weighted Average Cost of Capital
WTO	World Trade Organisation

Formelverzeichnis

$r_t^D = \frac{p_t - p_{t-1} + d_t}{p_{t-1}}$	Diskrete Rendite eines Investitionsobjektes
$r_t^S = \ln\left(\frac{p_t}{p_{t-1}}\right) = \ln(p_t) - \ln(p_{t-1})$	Stetige Rendite eines Investitionsobjektes
$r_t^S(K) = r_t^S + r_{t-1}^S + \dots + r_{t-K+1}^S = \sum_{i=0}^{K-1} r_{t-i}^S$	Über K Perioden kumulierte stetige Rendite
$\bar{r}_t^S(K)_A = \frac{1}{K} \sum_{i=0}^{K-1} r_{t-i}^S$	Durchschnittliche Rendite über K Anlageperioden
$\mu_P = \sum_{i=1}^N w_i \mu_i$	Erwartete Rendite eines Portfolios
$\mu_i = \sum_{j=1}^Z p_j \cdot r_{ij}$	Erwartungswert der diskreten Rendite
$\sigma_i = \sqrt{\sigma_i^2}$	Varianz der diskreten Renditeverteilung
$\sigma^2 = \sum_{j=1}^Z p_j (r_{ij} - \mu_i)^2$	Standardabweichung der diskreten Renditeverteilung
$\mu_i = \int_{-\infty}^{+\infty} p(r_i) r_i dr_i$	Erwartungswert der stetigen Rendite
$\sigma_i = \sqrt{\sigma_i^2}$	Varianz der stetigen Renditeverteilung
$\sigma_i^2 = \int_{-\infty}^{+\infty} p(r_i) (r_i - \mu_i)^2 dr_i$	Standardabweichung der stetigen Renditeverteilung
$\sigma_P^2 = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N w_i w_j \sigma_{ij}$	Standardabweichung der Rendite eines Portfolios

Symbolverzeichnis

d_t	Zwischenzeitliche Kapitalerträge
G	Länge der Bewertungsperiode
K	Anzahl der Standardperioden
Ln	Natürlicher Logarithmus
N	Anzahl der Wertpapiere im Portfolio P
p_j	Eintrittswahrscheinlichkeit des j-ten Umweltzustandes
p_t	Preis des Investitionsobjektes zum Zeitpunkt t
p_{t-1}	Preis des Investitionsobjektes zum Zeitpunkt t-1
R	Rendite
r_{ij}	Rendite des i-ten Anlageobjektes bei Eintritt des j-ten Umweltzustandes
r_t^D	Diskrete Rendite des Investitionsobjektes für den Zeitraum t-1 bis t
r_t^S	Stetige Rendite des Investitionsobjektes für den Zeitraum t-1 bis t
$r_t^S(K)$	Über K Periode kumulierte stetige Rendite
$\bar{r}_t^S(K)_A$	Arithmetisches Mittel der stetigen Rendite für den K Perioden umfassenden Zeitraum
T	Bewertungsperiode
w_i	Anteilsgewicht des Anlageobjektes i im Portfolio P
Z	Anzahl der möglichen Umweltzustände
μ	Erwartungswert der Rendite
μ_i	Erwartungswert der Rendite des Anlageobjektes i
μ_P	Erwartete Rendite der Portfolios P
σ	Standardabweichung
σ_i	Standardabweichung der zukünftigen Renditen des Anlageobjektes i
σ^2	Varianz
σ_i^2	Varianz der zukünftigen Renditen des Anlageobjektes i
σ_{ij}	Kovarianz der zukünftigen Renditen r_i und r_j

1 Einleitende Betrachtungen

1.1 Problemstellung der Untersuchung

Das Phänomen der Globalisierung¹ wird auf verschiedene Ursachen zurückgeführt. Zu nennen sind neben anderen Faktoren das Ende des Kalten Krieges in den achtziger Jahren² und bewusst herbeigeführte politische Entscheidungen zur Deregulierung der Weltwirtschaft.³ Eine politische Entwicklung, die die wachsende Verflechtung der internationalen Märkte begünstigt hat, ist der Abbau künstlicher Mobilitätshemmnisse, so zum Beispiel die Liberalisierung der Güter- und Finanzmärkte⁴ und die damit einhergehende Vergünstigung internationaler Transaktionen.⁵ Eine weitere Triebkraft der Globalisierung ist der technische Fortschritt, der sich unter anderem in einer Verringerung der Transport und Kommunikationskosten äußert.⁶ Beispielsweise sank der Preis für ein 3-minütiges transatlantisches Telefongespräch von 244,65 US\$ im Jahre 1930 auf 0,19 US\$ im Jahre 1999.⁷ Andere Indikatoren für die Verbreitung des technischen Fortschritts sind zudem die Zunahme von Internetbenutzern, die Zahl von Telefonanschlüssen und die Verbreitung von Mobiltelefonen.⁸

In der Literatur werden verschiedene Auswirkungen der Globalisierung beschrieben. Häufig treten die ökonomischen Indikatoren dabei in den Vordergrund. Zu nennen sind aber auch soziale und politische Faktoren wie zum Beispiel ein mit

¹ Globalisierung ist ein „...Prozeß der wachsenden internationalen Verflechtung der wirtschaftlichen Aktivitäten“ PFLÜGER, M. P.: Konfliktfeld Globalisierung (2002), S. 6. Weitere Definitionen und eine ausführlichere Analyse derselben finden sich bei BORGHOFF: BORGHOFF, T.: Evolutionary Globalisation (2005).

² Vgl. KLEINERT, J.: Multinational Enterprises (2004), S. 2; SIEBERT, H.: World Economy (2002), S. 8; MÜLLER, K.: Globalisierung (2002), S. 8 f.; SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 63.

³ Vgl. MÜLLER, K.: Globalisierung (2002), S. 8; MITSCHKE, A.: Etik (2005), S. 13. Einen umfassenden Überblick über die historische Entwicklung des Phänomens Globalisierung gibt BORGHOFF. BORGHOFF, T.: Evolutionary Globalisation (2005), S. 29-46.

⁴ Vgl. SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 63, PFLÜGER, M. P.: Konfliktfeld Globalisierung (2002), S. 6 f.; BUDZINSKI, O. / KERBER, W.: Megafusionen (2003), S. 9.

⁵ Vgl. BUSSE, M.: TAK und Wettbewerb (2001), S. 1-17; ERB, T. ET AL.: Konsequenzen der Globalisierung (2000), S. 15.

⁶ Vgl. SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 9; PFLÜGER, M. P.: Konfliktfeld Globalisierung (2002), S. 63; BUDZINSKI, O. / KERBER, W.: Megafusionen (2003), S. 9; AUSTERSCHULTE, L.: Kommunikation im CM (2005), S. 1-3.

⁷ Vgl. BUSSE, M.: TAK und Wettbewerb (2001), S. 11.

⁸ Vgl. BORGHOFF, T.: Evolutionary Globalisation (2005), S. 38.

der Globalisierung einhergehender Wertewandel in den Gesellschaften⁹ und die Verringerung der politischen Souveränität einzelner Nationalstaaten.¹⁰ Vor allem die sozialen Folgen sind Gegenstand einer Globalisierungsdebatte, diese sollen an dieser Stelle allerdings aufgrund der geforderten Wertneutralität der angewandten betriebswirtschaftlichen Forschung nicht weiter diskutiert werden.¹¹ Aus volkswirtschaftlicher Sicht kommt es zu einer Vertiefung der ökonomischen Integration und folglich zu einer Vergrößerung der Anzahl der Länder, die am internationalen Handel teilnehmen.¹² Ein Indikator für diese Entwicklung sind die Mitgliedszahlen verschiedener internationaler Organisationen, wie beispielsweise des „General Agreement on Tariffs and Trade“ (GATT)¹³ oder der „World Trade Organization“ (WTO)¹⁴. So stieg die Zahl der Mitglieder der World Trade Organization von 111 im Jahre 1995 auf 149 im Jahre 2005.¹⁵ Ebenso stieg die Zahl der Mitglieder in der „Organization for Economic Cooperation and Development“ (OECD)¹⁶ von 19 im Jahre 1961 auf 30 im Jahre 2000.¹⁷

Die Auswirkungen der verschiedenen internationalen Bündnisse werden häufig als Indikatoren für die Globalisierung genannt. Gleichzeitig werden diese Veränderungen als Faktoren der Beschleunigung der Globalisierung identifiziert. Erwähnenswert sind der Rückgang der durchschnittlichen Zölle (siehe Abbildung 1), die Zunahme des internationalen Warenhandels,¹⁸ sowie der internationalen Direktinvestitionen¹⁹ und der internationalen Dienstleistungen.²⁰ Auch die Liberalisierung der internationalen Finanzdienstleistungen und Transaktionen und der

⁹ Vgl. SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 77.

¹⁰ Vgl. SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 1.

¹¹ Vgl. WÖHE, G. / DÖRING, U.: Einführung BWL I (2002), S. 40-44.

¹² Vgl. KLEINERT, J.: Multinational Enterprises (2004), S.1.

¹³ Vgl. SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 217-219.

¹⁴ Vgl. SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 219-226; SENTI, R.: System WTO (2000), S 107-152.

¹⁵ Vgl. WTO: Organization (2006).

¹⁶ Vgl. SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 226-232.

¹⁷ Vgl. OECD: OECD Members (2006).

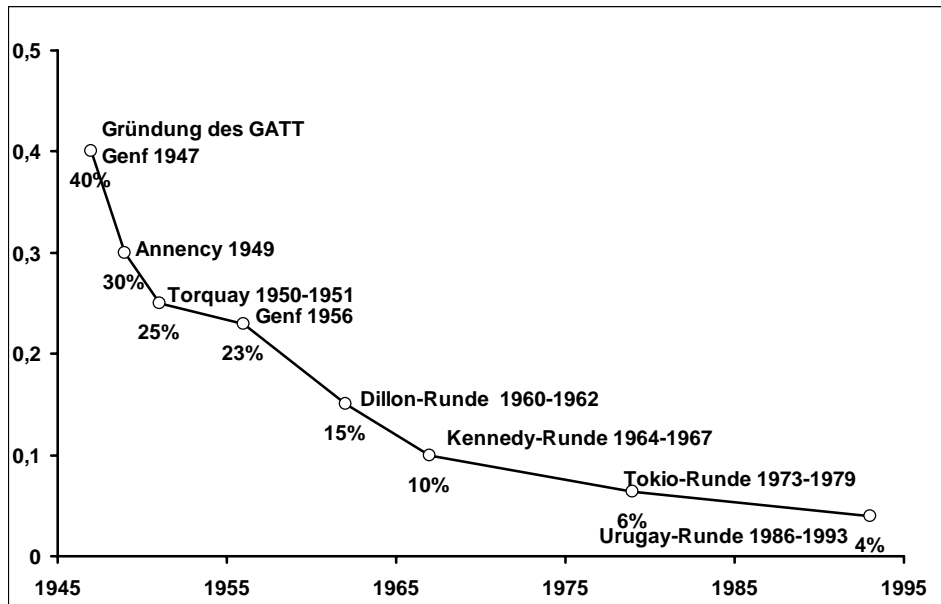
¹⁸ Vgl. ERB, T. ET AL.: Konsequenzen der Globalisierung (2000), S. 14; SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 63 und 71; MITSCHKE, A.: Ethik (2005), S. 15.

¹⁹ Vgl. SIEBERT, H.: Weltwirtschaft (1997), S. 39; SCHIEF, S.: Entwicklungspfade (2003), S. 46; MITSCHKE, A.: Ethik (2005), S. 15f.

²⁰ Vgl. ERB, T. ET AL.: Konsequenzen der Globalisierung (2000), S. 14; MITSCHKE, A.: Ethik (2005), S. 15.

damit einhergehende Anstieg derselben werden als Faktoren und Indikatoren für den Prozess der Globalisierung genannt.²¹

Abbildung 1: Die Zollbelastung und der Zollabbau im GATT



Quelle: Senti, R.: System WTO (2000), S. 220.

Die Grafik zeigt als, einen exemplarischen Indikator, die Entwicklung des durchschnittlichen Zollniveaus von 1947, des Jahres der Gründung des GATT bis zum Jahre 1993. In diesem Zeitraum sank das durchschnittliche Zollniveau von 40% auf 4%.²² Die Verbreitung von transnationalen Kooperationen und multinationalen Unternehmen wird ebenfalls als Indikator und Triebkraft der Globalisierung identifiziert.²³

²¹ Vgl. SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S.72; MITSCHKE, A.: Etik (2005), S. 17.

²² Vgl. SENTI, R.: System WTO (2000), S. 220.

²³ Vgl. UNCTAD: WIR 2005 (2005), S. 13-20; SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 72; MITSCHKE, A.: Etik (2005), S. 16f.; KLEINERT, J.: Multinational Enterprises (2004), S. 8 und 28; SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen (2003), S. 90 ff. ; GRAF, I.: Globale Verantwortung (2002), S. 2.

Betrachtet man die Wirkungen der Globalisierung vor einem wettbewerbstheoretischen Hintergrund, bedeutet dies für Unternehmen:

- Die Möglichkeit von Markteintritten neuer Konkurrenten und somit einer größeren Zahl an potentiellen Mitbewerbern.
- Steigende Rivalität der Wettbewerber in einem Markt, durch eine vergrößerte Heterogenität der Konkurrenten.
- Eine veränderte Handlungsmacht der Lieferanten eines Unternehmens, da sie ihre Absatzmärkte leichter verlagern können.
- Eine veränderte Verhandlungsstärke der Abnehmer eines Unternehmens, da diese ihre Beschaffungsmärkte leichter alternieren können.
- Erhöhte Gefahr von Substituten, durch die größere Zahl der Unternehmen, die einen Markt beliefern können.

Die Globalisierung kann also zu einem verschärften Wettbewerb bzw. zu einer veränderten Wettbewerbssituation in einer Branche führen.²⁴

In der strategischen Unternehmensführung²⁵ wird in diesem Zusammenhang von sich verändernden Umwelt- oder Umfeldbedingungen gesprochen. Auf diese müssen die Unternehmungen adäquat reagieren, um den Bestand der Unternehmung zu sichern und die Unternehmensziele zu realisieren.²⁶ Ansatzpunkte für die notwendigen Veränderungen liefern die Gegenstände der strategischen Unternehmensführung. Diese Gegenstände sind Zwecke und Ziele, Strategien, Systeme und Strukturen aber auch Grundsätze.²⁷ Die strategische Unternehmensführung setzt einer Umgestaltung eine umfassende Analyse voraus. Zu klärende Fragen sind, wie das Unternehmen beschaffen sein muss, um in der Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, was verändert werden muss, um eine nachhal-

²⁴ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S.189-204; PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie (1992); PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile (1992); AUSTERSCHULTE, L.: Kommunikation im CM (2005), S. 3-8. Eine Darstellung der Auswirkungen für Unternehmen aus Sicht der Systemtheorie liefert BORGHOFF: BORGHOFF, T.: Evolutionary Globalisation (2005), S. 41-46.

²⁵ Die strategische Unternehmensführung identifizieren BAMBERGER und WRONA als dem strategischen Management und der strategischen Planung übergeordnet. Sie definieren: „Er bezeichnet die **Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen**, die sich in signifikanter Weise auf die Entwicklung und die Erhaltung von **Erfolgspotenzialen** beziehen und über welche die Lenkung, Gestaltung und Entwicklung des Unternehmens erfolgen.“ BAMBERGER, I. / WRONA, T.: Unternehmensführung (2004), S. 30.

²⁶ Vgl. HAHN, D.: Unternehmensplanung I (1999), S. 28; ELBING, O. / KREUZER, C.: Strategische Instrumente (1994), S. 13-15; NÜHRICH, K. P.: Unternehmensdiagnose (2001), S. 8.

²⁷ Vgl. HAHN, D.: Unternehmensplanung I (1999), S. 34; BAMBERGER, I. / WRONA, T.: Unternehmensführung (2004), S. 97- 99.

tige Wettbewerbsfähigkeit²⁸ und folglich Überlebensfähigkeit zu erlangen. Eine weitere Frage ist, welche Mechanismen implementiert werden müssen, damit auf jetzige und zukünftige Veränderungen angebracht reagiert werden kann.²⁹

Wie in Abbildung 2 dargestellt, werden zu diesem Zweck nicht nur Umweltanalysen,³⁰ sondern auch Analysen der Unternehmung, in der Theorie empfohlen und in der Praxis durchgeführt, um eine umfassende Datenbasis für die zu treffenden Entscheidungen zur Verfügung zu stellen.³¹ Die Ergebnisse dieser Analysen werden dann für den strategischen Prozess verwendet, um Entscheidungen zu treffen, die Unternehmung zu steuern und deren Entwicklungen zu kontrollieren. Die Gegenstände der strategischen Unternehmensführung sind wie abgebildet Zwecke, Ziele, Strategien, Systeme und Strukturen, auf die durch den Managementprozess eingewirkt wird.³²

²⁸ FREILING definiert Wettbewerbsfähigkeit als „...Bewährungsfähigkeit der Unternehmung in Marktprozessen mit der Marktgegenseite und als Behauptungsfähigkeit gegenüber Rivalen und Bedrohungen der Umwelt.“ FREILING, J.: *Competence* (2004), S. 8; SCHNEIDER, D.: *BWL* (1997), S. 68. Die am weitesten verbreitete Definition für Nachhaltigkeit ist die der BRUNDTLAND-KOMMISSION, siehe beispielsweise MÜLLER-CHRIST, G.: *Umweltmanagement* (2001), S. 540. Im Rahmen des CBV wird der Ausdruck nachhaltig aber eher im Sinne von dauerhaft bzw. nicht egalierbar verwendet.

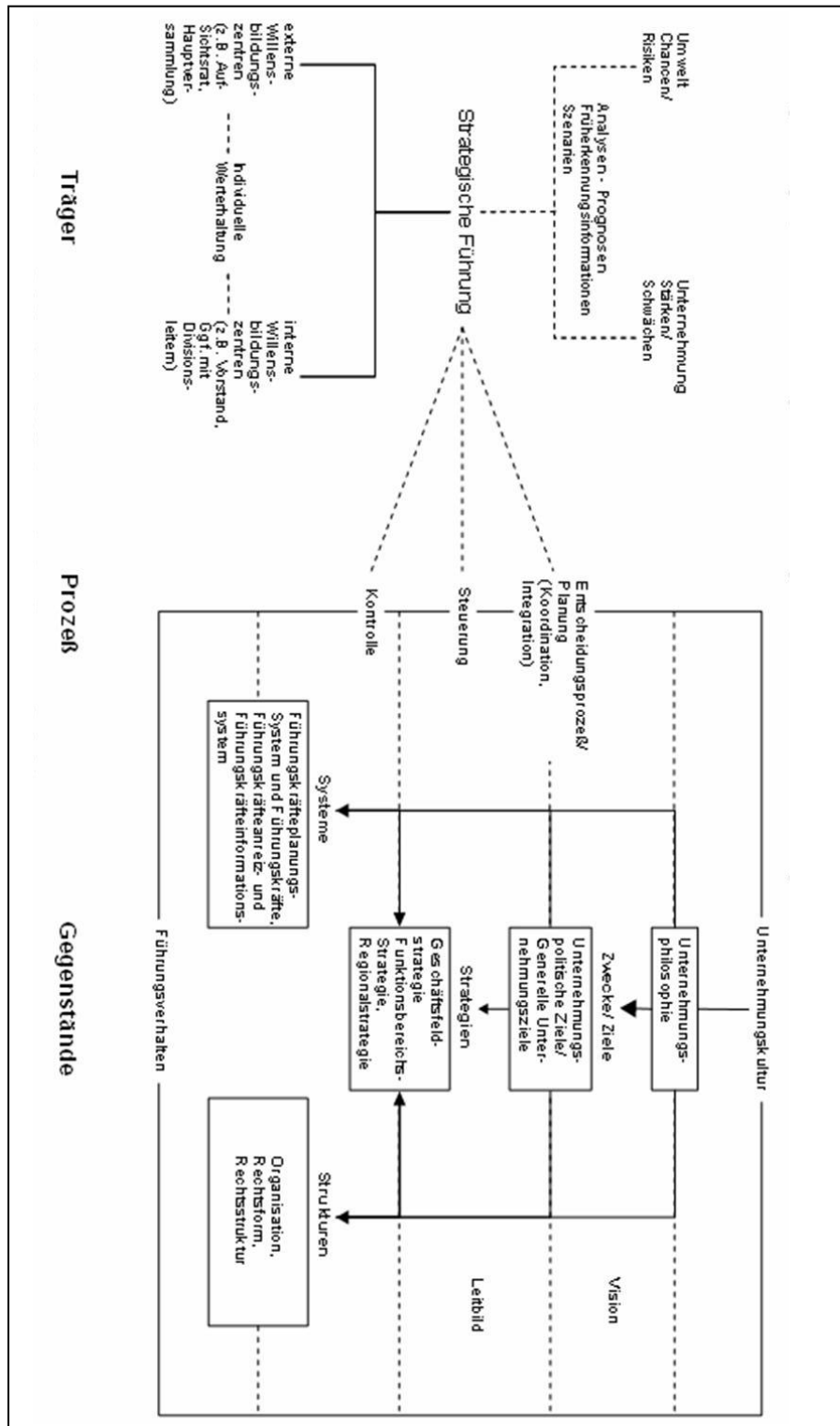
²⁹ Vgl. NÜHRICH, K. P.: *Unternehmensdiagnose* (2001), S. 7f.

³⁰ Für einen kurzen forschungshistorischen Überblick über die Wettbewerbs- und die Umweltanalyse siehe: THOMA, M.: *Kernkompetenzen* (2003), S. 1-7.

³¹ Vgl. THOMPSON, A. A. / STRICKLAND, A. J.: *Strategic Concepts* (2004), S. 116-127; THOMA, M.: *Kernkompetenzen* (2003), S. 1-7; ELBING, O. / KREUZER, C.: *Strategische Instrumente* (1994), S. 27.

³² HAHN, D.: *Unternehmensplanung I* (1999), S. 34.

Abbildung 2: Träger, Prozess und Gegenstände strategischer Unternehmensführung



Quelle: In Anlehnung an HAHN, D. / TAYLOR, B.: Unternehmensplanung II (2006), S. 34.

Mit dem Treffen von Entscheidungen beschäftigt sich die Entscheidungstheorie. Nach dieser gibt es Entscheidungen unter vollkommener Information und unter unvollkommener Information. Strategische Entscheidungen stellen aufgrund der Vielzahl der beeinflussenden Faktoren immer Entscheidungen unter unvollkommener Information, also Entscheidungen unter Unsicherheit dar. Die strategische Analyse dient jedoch dazu, die Datenbasis zu verbessern und so die Unsicherheit zu reduzieren.³³ Hierbei fokussieren die Analysen primär auf die Untersuchung der Stärken und Schwächen der Unternehmung und den Chancen und Risiken der Umwelt.³⁴ Beide Analysen zusammen werden als SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) bezeichnet.³⁵

Dabei dient die Analyse des Umfeldes und seiner mutmaßlichen Entwicklung der Strukturierung und der Bildung eines besseren Verständnisses, der im Regelfall sehr komplexen Umwelt.³⁶ Die Analyse macht es dem Unternehmen möglich, Veränderungen in der Umwelt aufzuspüren, zu antizipieren sowie Konsequenzen aus diesen Veränderungen zu ziehen.³⁷ In dem betrachteten Fall sind dies Veränderungen, die durch die Globalisierung ausgelöst werden. Um die sehr komplexe Analyse der globalen Umwelt handhabbar zu machen, wird sie in der Praxis häufig in fünf Hauptsektoren unterschieden. Diese sind:

1. die makro-ökonomische Umwelt,
2. die technologische Umwelt,
3. die politisch-rechtliche Umwelt,
4. die sozio-kulturelle Umwelt
5. und die natürliche Umwelt.³⁸

³³ Vgl. WÖHE, G. / DÖRING, U.: Einführung BWL I (2002), S. 119; SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 67. Für eine ausführliche Darstellung der Entscheidungstheorie siehe auch: BAMBERG, G. / COENENBERG, A. G.: Entscheidungslehre (2004).

³⁴ Vgl. ALVAREZ, M.: Segmentanalyse (2004), S. 649; BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 99 f.

³⁵ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 173.

³⁶ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 176.

³⁷ Vgl. WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 189.

³⁸ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 177 f. STEINMANN/ SCHREYÖGG liefern eine umfassende Beschreibung der einzelnen Sektoren, deren Elemente und der Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen.

Gängige Instrumente zur Untersuchung des globalen Wettbewerbsumfeldes sind die Cross-Impact-Matrix³⁹ oder die Szenario-Analyse.⁴⁰ Zur Verdichtung der durch diese Analysen gewonnenen Informationen, empfehlen STEINMANN/ SCHREYÖGG den Einsatz von Instrumenten zur Bündelung von Informationen. Ein Beispiel für ein solches Instrument sind Vernetzungskarten.⁴¹ Zur Umfeldanalyse gehört des Weiteren die Untersuchung des relevanten Wettbewerbsumfeldes. Auch hier kommt es darauf an, die große Menge an Informationen und Einflussfaktoren zu filtern und für die Strategieformulierung handhabbar zu machen.⁴² Für die Wettbewerbsanalyse gibt es eine Vielzahl von Analyseinstrumenten. Zu nennen sind verschiedene Portfoliomodelle, die Konkurrenzanalyse und die Strukturanalyse von Branchen.⁴³

Der zweite Aspekt im strategischen Analyseprozess ist die Untersuchung der Stärken und Schwächen des Unternehmens zur Aufklärung der internen Ressourcensituation.⁴⁴ Die in diesem Zuge ermittelten Stärken und Schwächen sollen Ansatzpunkte für die Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile aufzeigen und Wettbewerbsnachteile gegenüber den Konkurrenten aufdecken.⁴⁵ Gegenstand der Analyse ist die Evaluation des eigenen Unternehmens beziehungsweise der einzelnen Geschäftseinheiten und die anschließende Beurteilung der internen Ressourcensituation. Elementar ist dabei die Beurteilung der eigenen Ressourcen an den tatsächlichen und potenziellen Fähigkeiten der Konkurrenten, da durch diese die Marktsituation determiniert wird. Die Fähigkeiten und Stärken lassen sich also nicht absolut, sondern nur in Relation zu den Mitbewerbern darstellen.⁴⁶

³⁹ Vgl. ELBING, O. / KREUZER, C.: Strategische Instrumente (1994), S. 86-90; STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 638.

⁴⁰ Vgl. ELBING, O. / KREUZER, C.: Strategische Instrumente (1994), S. 90-96; SPECHT, D. / MÖHRLE, M. G.: Technologie (2002), S. 318-321; SIMON, H. / GATHEN, A. V. D.: Strategieinstrumente (2002), S. 70-83.

⁴¹ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 185-188.

⁴² Vgl. WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 197- 234 STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 189. Die Autoren geben jeweils einen detaillierten Überblick über die einzelnen Analysefelder der Untersuchung des Wettbewerbsumfeldes. Elementar für die Analyse von Wettbewerbsumfeldern und Branchen sind die Arbeiten PORTERS, der Triebkräfte des Wettbewerbs in einer Branche identifiziert und diese als Grundlage zur Strategieentwicklung herangezogen hat. PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie (1992).

⁴³ Für einen umfassenden Überblick über verschiedene Methoden siehe ELBING, O. / KREUZER, C.: Strategische Instrumente (1994), S. 97-160.

⁴⁴ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 204

⁴⁵ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 204 f.

⁴⁶ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 204 f.

Nach HOFER/ SCHENDEL lassen sich 5 verschiedene Arten von strategischen Ressourcen unterscheiden.

1. Finanzielle Ressourcen (Cashflow, Kreditwürdigkeit etc.),
2. physische Ressourcen (Gebäude, Produktionsanlagen, Servicestationen usw.),
3. Humanressourcen (Facharbeiter, Führungskräfte, Ingenieure, Entwickler etc.),
4. organisatorische Ressourcen (Informationssysteme, Integrationsabteilungen usw.) und
5. technologische Ressourcen (Qualitätsstandards, Markennamen, Forschungs-Know-how etc.).⁴⁷

Dabei werden in diesem Analyseschema die finanziellen Ressourcen als Basisressourcen betrachtet, da sie in der Wirtschaft eine Voraussetzung sind, da sie die Basis für die Ressourcentransformation bilden (Geld-Ware-Geld-Zyklus).⁴⁸ Instrumente zur Unternehmensanalyse sind die GAP-Analyse, die Potentialanalyse, strategische Bilanzen, Wertkettenanalysen und verschiedene Portfolio-Ansätze.⁴⁹

Um angemessen auf die veränderten Wettbewerbsanforderungen durch die Globalisierung zu reagieren, ist es innerhalb der SWOT-Analyse essenziell, die Faktoren zu identifizieren, durch die Wettbewerbsvorteile erlangt werden können, um angemessen auf die Umweltveränderungen reagieren zu können. Basierend auf den Analysen der Umwelt sowie des Unternehmens, kann die zukünftige Strategie der Unternehmung entwickelt werden.

⁴⁷ Vgl. HOFER, C. W. / SCHENDEL, D.: *Strategy* (1978), S. 144; ELBING, O. / KREUZER, C.: *Strategische Instrumente* (1994), S. 30; STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: *Management* (2005), S. 207. Eine von diesem Konzept differierende Einteilung von Ressourcen findet sich zum Beispiel bei BARNEY, J.: *Firm Resources* (1991), S. 101. Hier ist zur besseren Illustration des Begriffs die differenziertere Einteilung in fünf Kategorien gewählt worden.

⁴⁸ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: *Management* (2005), S. 207.

⁴⁹ Vgl. ELBING, O. / KREUZER, C.: *Strategische Instrumente* (1994), S. 160-183; BEA, F. X. / HAAS, J.: *Strategisches Management* (2001), S. 106-160; STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: *Management* (2005), S. 207-213; WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: *Strategisches Management* (2003), S. 236-279; SIMON, H. / GATHEN, A. V. D.: *Strategieinstrumente* (2002), S. 62-69.

LYNCH beschreibt die Unternehmensstrategie als: „... the identification of the *purpose* of the organisation and the plans and actions to achieve that purpose.“⁵⁰ Dabei geben Strategien die Antwort auf drei Grundfragen:

- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
- Wie wollen wir den Wettbewerb in diesen Wettbewerbsfeldern bestreiten?
- Was soll unsere längerfristige Kompetenzbasis sein?“⁵¹

Mit der Erlangung von strategischen Wettbewerbsvorteilen und damit der Beantwortung der genannten Grundfragen der Strategieentwicklung, beschäftigen sich verschiedene organisationstheoretische Ansätze.⁵² Diese Untersuchung wird sich im Folgenden auf den Kompetenzbasierten Ansatz (CBV) stützen, da dieser den Fokus auf zukünftige Marktchancen richtet und durch die Betonungen der Chancen der Unternehmung einen Weg zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen aufzeigen will.⁵³ Ein wesentlicher Vorteil des CBV ist dabei die Entwicklungsperspektive, durch diese kann die Strategie der Unternehmung organisationsspezifisch konzipiert werden.

Der Kompetenzbasierte Ansatz ist eine Weiterentwicklung des Ressourcenbasierten Ansatzes (RBV). Er geht davon aus, dass es nachhaltige Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmungen gibt. Diese Unterschiede schlagen sich

⁵⁰ LYNCH, R.: Corporate Strategy (2006), S. 5. In der Managementliteratur findet sich eine Vielfalt von Definitionen. Diese Arbeit wird sich auf die Definition von LYNCH stützen, da sie gleichzeitig die funktionale sowie die Prozessperspektive des strategischen Managements berücksichtigt. Weitere Definitionen finden sich bei HUNT, S. D.: General Theory (2000), S. 67, STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 601-603, dort findet sich zudem eine etymologische Herleitung des Begriffs Strategie. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 151-154 identifizieren zudem verschiedene Merkmale von Strategie.

⁵¹ STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 169; LYNCH identifiziert abweichende und differenziertere Kernfragen des strategischen Managements. LYNCH, R.: Corporate Strategy (2006), S. 6. Die generelle Darstellung von STEINMANN / SCHREYÖGG scheint jedoch geeigneter, da sie die interne Ressourcensituation in den Vordergrund stellt, die das Kernthema dieser Arbeit darstellen wird.

⁵² Vgl. HUNT, S. D.: General Theory (2000), S. S.67ff. Theorien die sich mit der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen beschäftigen sind beispielsweise die Institutionenökonomie, der Ressourcenbasierte Ansatz, der hauptsächlich von ANSOFF ANSOFF, I.: Strategy (1987) entwickelte formale strategische Planungsprozess und verschiedene Portfolio-Modelle. Aufgrund der Vielzahl bereits vorhandener Gegenüberstellungen und Deskriptionen in der Literatur wird an dieser Stelle auf eine ausführliche Darstellung der Konzepte verzichtet. Einführungen in verschiedene Ansätze finden sich unter anderem bei HUNT, S. D.: General Theory (2000), S. 67-104 und bei WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 20-72. Eine kritische Auseinandersetzung mit den Konzepten der Strategielehre findet sich bei THIELE, M.: Unternehmensstrukturen (1997), S. 32 – 34.

⁵³ Vgl. FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M.: Markt (2004), S. 72.

in den Ergebnissen der Organisationen nieder und sind auf unterschiedliche Ausstattungen der Unternehmungen mit Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen zurückzuführen.⁵⁴ Die Kompetenzen ermöglichen es einer Unternehmung, die Aktionen mehrerer Personen, in nicht zufälliger sondern zielbezogener Weise zu koordinieren, sodass dadurch Aufgaben für den Markt gelöst werden können. Kompetenzen greifen dabei auf in der Organisation vorhandenes Wissen zurück.⁵⁵ Die so genannte Aktivierung der Kompetenzen, also die Verwendung und damit die Weiterentwicklung derselben, ist essenziell. Werden Kompetenzen über einen längeren Zeitraum nicht gebraucht, kommt es zu Erosionsprozessen. Die wettbewerbs- und erfolgskritischen Ressourcen und Kompetenzen, so genannte Kernressourcen und Kernkompetenzen, sind im kompetenztheoretischen Ansatz durch ihre wesentlichen, das heißt Wettbewerbsvorteil generierenden, Eigenschaften identifiziert. Der Kompetenzbasierte Ansatz gehört, wie auch der Ressourcenbasierte Ansatz, zu den Theorien, die interne Faktoren in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen.⁵⁶

Die Sichtweise des Kompetenzbasierten Ansatzes ist für die Betrachtung des hier zugrunde gelegten Problems geeignet, da sich eine Unternehmung, durch die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, vom Wettbewerb innerhalb der Branche abkoppeln kann, indem es Kundennutzen generiert, der einmalig ist und der nicht einfach von anderen Unternehmungen nachgeahmt werden kann. So können dauerhafte Kosten- oder Qualitätsvorteile gegenüber den Konkurrenten durch interne Potentiale generiert werden. Das Unternehmen wird folglich unempfindlicher gegenüber Einflüssen durch die Globalisierung, da es den Auswirkungen die aus wettbewerbstheoretischer Sicht entstehen aktiv begegnen kann, wobei die historische Entwicklung und die durch sie erworbenen Kompetenzen der Unternehmung als Grundlage für die geplante Entwicklung dienen. Diese zeitbezogene Sichtweise des Kompetenzbasierten Ansatzes befähigt dazu, Sachverhalte im Kontext zu verstehen.⁵⁷

Um also eine Unternehmensstrategie auf der theoretischen Basis des Kompetenzbasierten Ansatzes zu entwickeln und somit einen kernkompetenzbasierten strategischen Prozess zu realisieren, muss die Unternehmung auf ihre internen strategischen Potentiale hin untersucht werden. Auf der Grundlage der erkannten

⁵⁴ Begriffsexplikationen für Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen werden im Teilkapitel 2.2.1 erarbeitet.

⁵⁵ Vgl. FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M.: Markt (2004), S. 62f.

⁵⁶ Vgl. HUNT, S. D.: General Theory (2000), S. 80.

⁵⁷ Vgl. FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M.: Markt (2004), S. 70.

Stärken und Schwächen der Kompetenzbasis und den Analyseergebnissen der Unternehmensumwelt soll anschließend ein aktives strategisches Kernkompetenz-Management entwickelt werden. Folglich wird dem Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, auf die Veränderungen durch die Globalisierung zu reagieren und sich durch diese Art des strategischen Managements nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

1.2 Zieldefinition der Untersuchung

Ziel dieser Arbeit ist es ein portfoliobasiertes strategisches Kernkompetenz-Management zu entwickeln. Folglich ist es das erste deskriptive Ziel, den aktuellen Forschungsstand des Kompetenzbasierten Ansatzes darzustellen. Im Fokus stehen dabei die definierenden Eigenschaften für Kernkompetenzen. Aus den theoretischen Defiziten sowie den deduzierten Prämissen und Anforderungen der bisherigen Ansätze des Managements von Kompetenzen ergibt sich die Forderung nach einer theoretisch fundierten, ganzheitlichen Methodik des strategischen Managements von Kernkompetenzen.

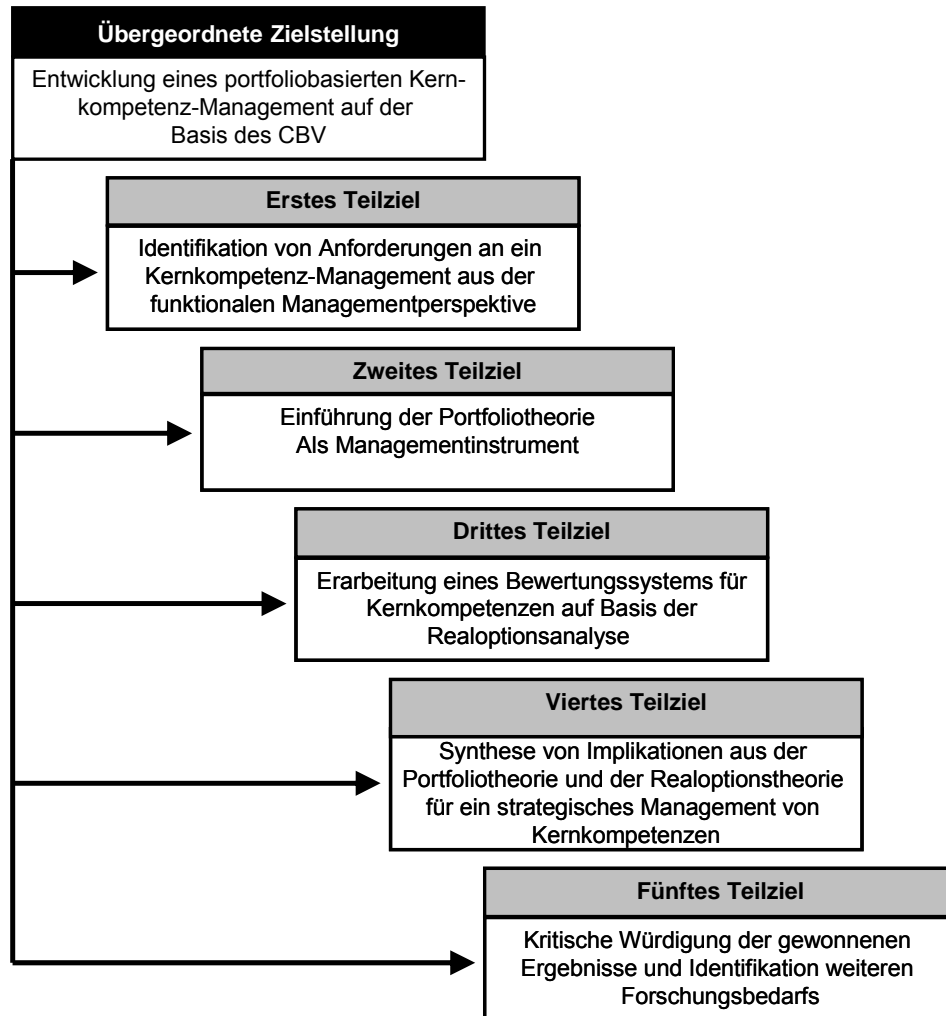
Auf der Basis der Erkenntnisse des Kompetenzbasierten Ansatzes, sollen im zweiten Teilziel Anforderungen an ein Management von Kernkompetenzen erarbeitet werden. Dabei wird sich diese Ausarbeitung auf die funktionale Managementperspektive fokussieren, um die Kriterien der strategischen Planung, Umsetzung und Kontrolle von Kernkompetenzen genauer betrachten zu können. Im Anschluss daran soll aus den konkreten Anforderungen des Kompetenzbasierten Ansatzes und den Anforderungen des multiperspektivischen Managementverständnisses, ein besonders für die funktionale Perspektive des Managements geeignetes Managementinstrument identifiziert werden. Das ausgewählte Managementinstrument, die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie, soll im Anschluss an die Auswahl des Instruments deskriptiv dargestellt werden, um die wissenschaftliche Basis und Nachvollziehbarkeit der aus der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse zu gewährleisten.

Das nächste Teilziel ist die Erarbeitung eines Bewertungssystems für Kernkompetenzen auf der Basis der Realoptionstheorie. Ein solches Bewertungssystem ist eine grundlegende Voraussetzung für ein aktives Management von Kernkompetenzen, da für ein solches Management Entscheidungen auf nachvollziehbarer und objektiver Grundlage getroffen werden müssen.

Aufbauend auf den bis dato gewonnenen Erkenntnissen, sollen im Anschluss daran Implikationen auf der Basis des Kompetenzbasierten Ansatzes, der

Portfoliotheorie und der Realoptionstheorie für die funktionale Perspektive des strategischen Managements von Kernkompetenzen erarbeitet werden. Diese Synthese ist das vierte Teilziel dieser Untersuchung.

Abbildung 3: Zielhierarchie der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung.

Zum Abschluss der Arbeit sollen die gewonnenen Erkenntnisse einer kritischen Betrachtung unterzogen werden, um Stärken und Schwächen der Ergebnisse und Ansätze zu evaluieren.

Das letzte Teilziel ist die Identifikation zusätzlichen Forschungsbedarfs, um Perspektiven für die zukünftige wissenschaftliche Fortentwicklung der gewonnenen Erkenntnisse aufzuzeigen. Aufbauend auf diesen Teilzielen soll das Oberziel,

die Entwicklung eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements auf der Basis des Kompetenzbasierten Ansatzes, realisiert werden.

1.3 Vorgehensweise der Untersuchung

Das **1. Kapitel** dieser Ausarbeitung wird sich mit einer ersten Problemerkennung des Managements befassen. So wird aus den Umfeldveränderungen der Unternehmung, speziell der Globalisierung, die Forderung nach der Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile abgeleitet. Als einen ersten Ansatz für die Erlangung und Nutzung solcher nachhaltigen Wettbewerbsvorteile, wird ein strategisches Management auf der theoretischen Basis des Kernkompetenzbasierten Ansatzes ermittelt. Das Kapitel eins dient damit vornehmlich der Spezifizierung des Problems. Punkt 1.2 dient der anschließenden Zieldefinition der Arbeit, um dem Leser ein erstes Verständnis der Teilziele zur Erreichung des Oberziels dieser Analyse zu vermitteln. Punkt 1.3 stellt die Vorgehensweise der Untersuchung vor, um dem Leser eine Vorstellung der logischen Abfolge der Analyse zu geben.

Das **2. Kapitel** dient einer genaueren Problemanalyse. In Kapitelpunkt 2.1 wird zunächst das Konzept der Teiluntersuchung vorgestellt. Im Kapitelpunkt 2.2 werden anschließend die Prämissen und Aussagen des Kompetenzbasierten Ansatzes sowie die grundlegenden Merkmale von Kernkompetenzen genauer betrachtet. Kapitelpunkt 2.3 dient der Darstellung des multiperspektivischen Managementverständnisses und der Erörterung des Einflusses eines Kernkompetenz-Managements auf die verschiedenen Perspektiven des Managements. Im Kapitel 2.4 werden auf der Basis der Forschungskonzeption des Kompetenzbasierten Ansatzes und der funktionalen Managementperspektive Anforderungen an ein strategisches Kernkompetenz-Management generiert. Diese Anforderungen werden auf die drei Funktionen des strategischen Managements Planung, Umsetzung und Kontrolle bezogen. Der abschließende Punkt des zweiten Kapitels bildet ein Zwischenergebnis, in dem die bis dato generierten Ergebnisse zusammengefasst werden.

Das **3. Kapitel** beginnt mit der Vorstellung des Konzeptes der Teiluntersuchung. Im Anschluss daran erfolgt die Auswahl eines geeigneten Managementinstruments, das den Anforderungen sowohl des Kompetenzbasierten Ansatzes sowie der funktionalen Perspektive des Managements genügen muss. Durch die Bewertung verschiedener Managementinstrumente wird die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie als geeignetes Instrument identifiziert. Im Kapitelpunkt 3.3 wird die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie als geeignetes Managementinstrument ausführlicher dargestellt. Zudem wird die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie einer kritischen Untersuchung unterzogen, um deren Stärken und Schwächen zu

erkennen. Der Kapitelpunkt 3.4 dient der eigentlichen Übertragung der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie auf das Management von Kernkompetenzen. Zu diesem Zweck werden die Ziele der Kapitalinvestoren und die einer Unternehmung verglichen. Auch die Rahmenbedingungen eines Managements von Kernkompetenzen werden in diesem Kapitelpunkt einer genaueren Analyse unterzogen. Die Entwicklung eines geeigneten Bewertungssystems für das Management von Kernkompetenzen, was auch als Anforderung an ein strategisches Management von Kernkompetenzen konstatiert wurde, ist Gegenstand der Betrachtungen in Kapitelpunkt 3.5. Für diese Entwicklung wird zunächst die Realoptionstheorie als geeignetes Bewertungsverfahren identifiziert. Anschließend wird der Realoptionsansatz mit seinen Grundannahmen, der Klassifikation von Realoptionen, der Berechnungsverfahren und auch mit dem Berechnungsprozess, auf die Bewertung von Kernkompetenzen und auf Kernkompetenzen beruhende Strategien übertragen. In Kapitelpunkt 3.6 werden die in den Kapiteln 2 und 3 erarbeiteten Ergebnisse zu Implikationen für die funktionale Perspektive des strategischen Kernkompetenz-Managements verdichtet.

Das **4. Kapitel** dient der kritischen Reflektion des strategischen Managements von Kernkompetenzen. Die drei funktionalen Aspekte des Kernkompetenz-Managements werden nacheinander einer genauen Analyse der Tragfähigkeit der gewonnenen Ergebnisse unterzogen.

Das **5. Kapitel** den abschließenden Betrachtungen dieser Untersuchung. So wird in Kapitel 5.1 ein Resümee der Forschungsarbeit der Analyse gezogen. Zum Abschluss der Arbeit wird der durch die Ausführungen ermittelte zusätzliche Forschungsbedarf zusammengefasst.

2 Anforderungen an ein strategisches Kernkompetenz-Management

2.1 Konzept der Teiluntersuchung

Im Sinne des deskriptiven Ziels dieser Arbeit, wird in diesem Kapitel ein Überblick über den Kompetenzbasierten Ansatz gegeben, dessen Prämissen und Aussagen im Laufe der Untersuchung ein tragendes Element für die Entwicklung eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements sein werden. Nach einer kurzen Einführung und einer Begriffsexplikation der zentralen Begriffe des Kompetenzbasierten Ansatzes, werden die zentralen Forschungsaussagen des CBV dargestellt. Zunächst wird der Ausdruck der Ressource genauer definiert, da wie im weiteren Verlauf der Untersuchung gezeigt wird, die Begriffe Kompetenz und Kernkompetenz jeweils eine Teilmenge der Ressourcen sind. Danach erfolgt die genauere Bestimmung des Begriffs Kompetenz und aufbauend auf den bereits vorhandenen Begriffsexplikationen, die Erläuterung des Wortgebrauchs der Kernkompetenz. Die Begriffsexplikationen dienen, nach der Forschungskonzeption von CHMIELEWICZ, als essenzielle Grundlage für den weiteren Gang der Forschung.⁵⁸ Der weitere deskriptive Gang der Untersuchung beinhaltet die Prämissen, die für das Forschungskonzept des Kompetenzbasierten Ansatzes zugrunde gelegt werden, die auf Basis dieser Prämissen generierten Kernaussagen, sowie die Identifikation wettbewerbsrelevanter Merkmale von Kernkompetenzen. Anschließend erfolgt eine kritische Würdigung des Kernkompetenzbasierten Ansatzes.

Im zweiten Abschnitt der Problemerkennntnis wird das Begriffsverständnis Management auf der Basis des multiperspektivischen Managementverständnisses erläutert. Aus den Darstellungen des Competence-based View und des multiperspektivischen Managementverständnisses, wird die Bedeutung eines Kernkompetenz-Managements für die vier Perspektiven identifiziert. Aus den vier Managementperspektiven wird die Funktionale als Grundlage für die weitere Analyse gewählt. Auf Basis der Managementfunktionen Planung, Steuerung und Kontrolle, werden im letzten Analyseschritt des Kapitels Anforderungen an ein strategisches Kernkompetenz-Management identifiziert. Dabei werden in der Literatur bereits vorhandene Konzepte integriert, sodass der Forschungsbedarf für die Schließung der theoretischen Lücke erschlossen werden kann.

⁵⁸ Vgl. CHMIELEWICZ, K.: Forschungskonzeptionen (1979), S. 8-15 und 49-64.

2.2 Kompetenzbasierte Perspektive als Ausgangspunkt der Anforderungsanalyse

Wie in der Problemerkennntnis hergeleitet und im Konzept der Teiluntersuchung dargestellt, wird sich diese Untersuchung des Kompetenzbasierten Ansatzes bedienen, um Implikationen für die Gestaltung eines portfoliobasierten strategischen Managements von Kernkompetenzen zu erarbeiten.

Abbildung 4: Entwicklungsphasen RBV und CBV

Vorgeschichte	Konstituierung s-phase	Orientierungsphase	Phase des Competence-based View	Phase des Competence-based strat. Mngm.
<ul style="list-style-type: none"> - ökonomische Klassik und Lehre von den Unternehmerfunktionen - neoklassische Makroökonomie und Neue Institutionenlehre - verhaltenswissenschaftliche und soziobiologische Ansätze 	<p>(1) Penrose & Selznick: Heterogenität und Fähigkeiten</p> <p>(2) Rumelt, Hofer, Schendel, Lenz, SGF & Kompetenzen, Kompetenzen & Erfolg</p> <p>(3) Wernerfelt: RBV</p>	<p>Ziel "Basis-Positionierung"</p> <p>Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Abgrenzung von Industrieökonomie -Terminologie, Typologie, Prämissen -empirische Belege -kausale Ketten <p>Perspektive:</p> <ul style="list-style-type: none"> -breite Ressourcenperspektive -Fokus Gegenwart 	<p>Ziel Entwicklung einer Kompetenzperspektive</p> <p>Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> -"asset flows" -Kernkompetenzen -Pfadabhängigkeiten -Integration Innen- und Außenperspektive <p>offenes Problem: Anbindung an das Strat. Mngmt.</p>	<p>Ziel ganzheitlicher Management-rehnen auf CBV-Basis</p> <p>Schwerpunkte</p> <ul style="list-style-type: none"> -Open Systems View -firm addressable resources -competence building & leveraging
	<p>Ende 60er Jahre - Anfang 80er Jahre</p>	<p>Anfang 80er Jahre - Anfang 90er Jahre</p>	<p>Anfang 90er Jahre - Mitte Ende 90er Jahre</p>	<p>Ende 90er Jahre - ?</p>

Quelle: In Anlehnung an FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 21.

FREILING gibt einen Überblick über die Entwicklungsphasen des Ressource-based View und damit auch seines Derivats, des Competence-based View.⁵⁹ Nach REED wurde der Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen zum ersten Mal bei HOFER/ SCHENDEL erwähnt.⁶⁰ RASCHE geht jedoch davon aus, dass der Denkansatz des Kompetenzbasierten Ansatzes auf SELZNICK und PENROSE zurückgeht, die internen Erfolgspotentiale aber erst im

⁵⁹ FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 20-33.

⁶⁰ Vgl. REED, R. / DEFILLIPPI, R. J.: Causal Ambiguity (1990), S. 88; FINK, S.: Crisis Management (2002).

Ressourcenbasierten Ansatz wieder in den Fokus rücken.⁶¹ FREILING dagegen rechnet sowohl HOFER/ SCHENDEL als auch SELZNICK und PENROSE der Konstituierungsphase zu.⁶² Entwicklungsgeschichtlich kann der Kompetenzbasierte Ansatz als Derivat des Ressourcenansatzes gesehen werden.⁶³ Er grenzt sich jedoch durch eine differierende kausale Kette, zur Erklärung von Ergebnisunterschieden von Unternehmungen, vom Ressourcenbasierten Ansatz ab.⁶⁴ Auch gilt der Kompetenzbasierte Ansatz nicht als rein innenorientiert, da er nicht nur firmeninterne Ressourcen in die Betrachtung mit einbezieht, sondern auch so genannte „firm adressable resources“ betrachtet.⁶⁵ Das aktuelle Forschungsziel des Competence-based View kann in der Entwicklung eines ganzheitlichen Managements basierend auf den Aussagen des CBV gesehen werden.

2.2.1 Begriffsexplikationen im Competence-based View

2.2.1.1 Begriff „Ressource“

Der Ressourcenbegriff ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur in unterschiedlicher Weise systematisiert worden. Er erfährt jedoch im Resource-Based View und in dessen Derivat dem Competence-Based-View eine engere Definition, als zum Beispiel in der Neoklassik der Volkswirtschaftslehre, wo unter Ressourcen traditionell die drei Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital verstanden werden.⁶⁶ Innerhalb des Ressourcenbasierten Ansatzes und des Kompetenzbasierten Ansatzes, deren Begriffsexplikationen hier betrachtet werden sollen, gibt es verschiedene Auslegungen des Ressourcenbegriffs. Diese Begriffsvielfalt stellt einen der Hauptkritikpunkte am Ressourcenbasierten Ansatz und dessen Derivat des Kompetenzbasierten Ansatz dar.⁶⁷ So definiert BARNEY:

⁶¹ Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 91; PENROSE, E. T.: Growth I (1980); BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 154-155.

⁶² Vgl. FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 22-24.

⁶³ Vgl. FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 21 und 27-33. FREILING gibt hier auch einen umfassenden Überblick über die historische Entwicklung des Ressourcenansatzes und des daraus hervorgegangenen Kompetenzansatzes.

⁶⁴ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 6.

⁶⁵ Vgl. SANCHEZ, R.: Understanding (2004), S. 521; FREILING, J.: Competence (2004), S. 7. Gegenüberstellungen des Kompetenzbasierten Ansatzes und Marktorientierter Ansätze finden sich bei WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 260 und KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 63.

⁶⁶ Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 38; HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 52; PUHANI, J.: VWL (2003), S. 9.

⁶⁷ Vgl. HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 80 – 81; RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 93.

„...firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.”⁶⁸ Eine noch weiter gefasste Begriffsexplikation liefert WERNERFELT: “By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.”⁶⁹

SANCHEZ/ HEENE/ THOMAS dagegen definieren Ressourcen als: „...assets that are available and useful in detecting and responding to market opportunities and threats”.⁷⁰

Diese Arbeit wird sich während der Untersuchung auf die Definition von SANCHEZ/ HEENE/ THOMAS beziehen. Die in dieser Definition enthaltene Marktperspektive ist mit den später noch näher erläuterten Prämissen des kompetenzbasierten Ansatzes kohärent und kann so zu einer einheitlichen Sichtweise innerhalb der Analyse beitragen. Es werden also im weiteren Verlauf der Arbeit nur Werte als Ressourcen gesehen, die der Unternehmung marktliche Vorteile bieten können. Eine Einschränkung bestimmter Kategorien von Werten soll nicht vorgenommen werden. Die erste vorgestellte Definition von BARNEY zeigt dagegen schon verschiedene Arten von Ressourcen auf, die nun genauer erläutert werden sollen, um das Begriffsverständnis „Ressourcen“ weiter zu präzisieren und zu konkretisieren. Die genannten Beispiele für Ressourcen stellen jedoch nur einen Ausschnitt aus der Vielzahl möglicher Ressourcen dar. In der Literatur finden sich verschiedene Einteilungen von Ressourcen. Eine Erste, sehr allgemeine, ist bereits in der Einleitung vorgestellt worden.⁷¹ Im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes sind allerdings verschiedene differierende Einteilungen und Arten von Ressourcen entwickelt worden. Eine sehr umfassende Klassifikation findet sich beispielsweise bei HÜMMER, der unternehmensspezifische Ressourcen in materielle und immaterielle Ressourcen unterteilt und die Klasse der immateriellen Ressourcen weiter

⁶⁸ BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 101.

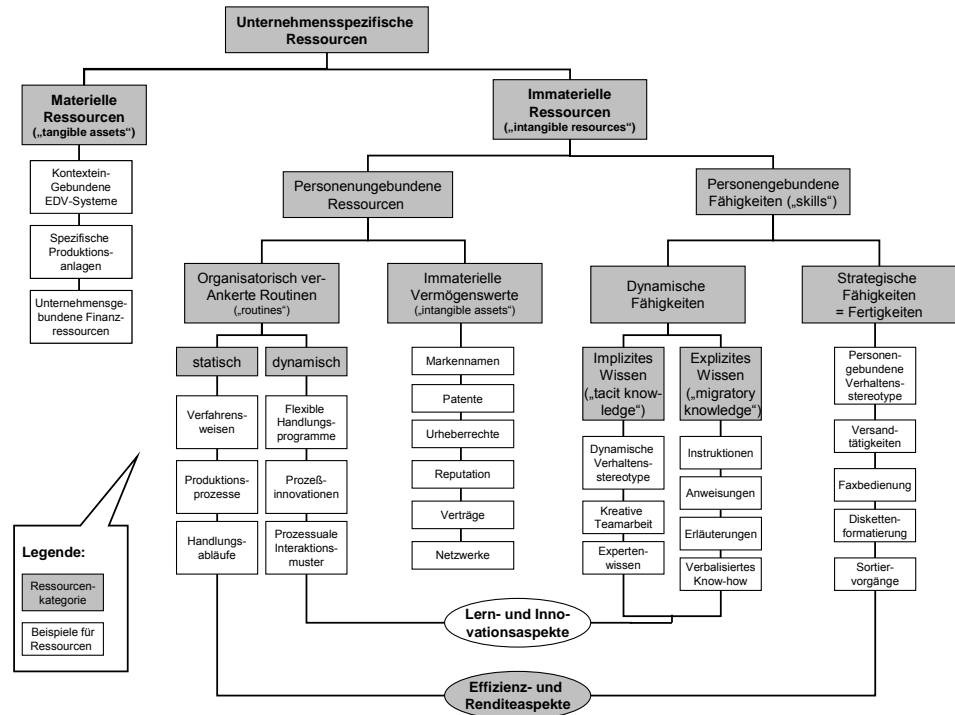
⁶⁹ WERNERFELT, B.: Resource Based I (1984), S. 172 zitiert nach HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 53 und RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 41.

⁷⁰ SANCHEZ, R. / HEENE, A. / THOMAS, H.: Dynamics (1996), S. 7 zitiert nach HAMMANN, P. / FREILING, J.: Bemerkungen SKM (2000), S. 4.

⁷¹ Siehe Kapitelpunkt 1.1.

unterteilt in personengebundene und personenneubundene Ressourcen. Diese Untergruppen finden dann jeweils weitere Unterteilungen.⁷²

Abbildung 5: Klassifikation von Ressourcen im "Resource-based View"



Quelle: In Anlehnung an HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 56.

Zudem gibt HÜMMER konkrete Beispiele, um die Klassen zu visualisieren. So bezeichnet er Produktionsanlagen oder unternehmensgebundene Finanzressourcen als materielle Ressourcen. Kreative Teamarbeit rechnet er dem impliziten Wissen dem sogenannten Tacit Knowledge zu, das eine Untergruppe der dynamischen und somit der personengebundenen Fähigkeiten ist.⁷³ Diese Darstellungsweise und Einteilung von Ressourcen ist für den weiteren Untersuchungsgang geeignet, da sich Kompetenzen und Kernkompetenzen im Competence-Based View aus verschiedener Kombination von Ressourcen zusammensetzen. Dieses Konzept der Kombination von Ressourcen wird im weiteren Verlauf der Untersuchung noch detaillierter dargestellt.⁷⁴

⁷² Vgl. HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 56.

⁷³ Vgl. HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 55-56.

⁷⁴ Siehe Kapitelpunkte 2.2.1.2 und 2.2.1.3.

Ressourcen werden also in dieser Analyse als Werte betrachtet, die für die Unternehmung erreichbar und nützlich sind, um Marktchancen und –risiken zu identifizieren und auf diese zu reagieren.

2.2.1.2 Begriff „Kompetenz“

Der Begriff der Kompetenz ist einer der zentralen Begriffe im Kompetenzbasierten Ansatz. Deshalb wird den Begriffsexplikationen Kompetenz und Kernkompetenz in dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei ist zu bemerken, dass sich in der wissenschaftlichen Literatur zum Competence-Based-View noch keine einheitliche terminologische Basis für Kompetenzen oder Kernkompetenzen gefunden hat.⁷⁵ Des Weiteren werden in der deutschsprachigen und englischsprachigen wissenschaftlichen Literatur verschiedene Begriffe teilweise synonym verwendet, in anderen Veröffentlichungen jedoch voneinander abgegrenzt. Differierende Übersetzungen aus dem Englischen ins Deutsche verstärken das Problem der uneinheitlichen Begriffsbildung zusätzlich.⁷⁶ An dieser Stelle kann keine allgemein akzeptierte Definition geschaffen werden. Es wird dementsprechend lediglich eine Begriffsbasis für diese Arbeit gelegt. Zu diesem Zweck werden zunächst verschiedene Definitionen vorgestellt und analysiert, um anschließend eine Arbeitsdefinition festzulegen.

FREILING beschreibt organisationale Kompetenzen als „... wiederholbare, nicht auf Zufälligkeiten basierende Möglichkeiten zum kollektiven Handeln ..., welche die Unternehmung befähigen, verfügbare Ressourcen in auf die Marktanforderungen ausgerichteten Prozessen so zu kombinieren, dass sich die Unternehmung in Marktprozessen mit ihren Kunden bewähren kann.“⁷⁷ Die Betonung dieser Begriffsexplikation liegt unter anderem auf der marktlichen Verwendbarkeit der Kompetenzen, die in Kapitel 2.2.1.1 bereits für Ressourcen identifiziert wurde. Zudem wird in der Definition das Verhältnis zwischen Ressourcen und Kompetenzen deutlich. Kompetenzen sind notwendig, um mit den Ressourcen der Unternehmung durch Veredelungsprozesse die Markterfordernisse und damit die Anforderungen der Kunden zu erfüllen.⁷⁸ Auch die Intersubjektivität einer

⁷⁵ Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 93; HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 80-81.

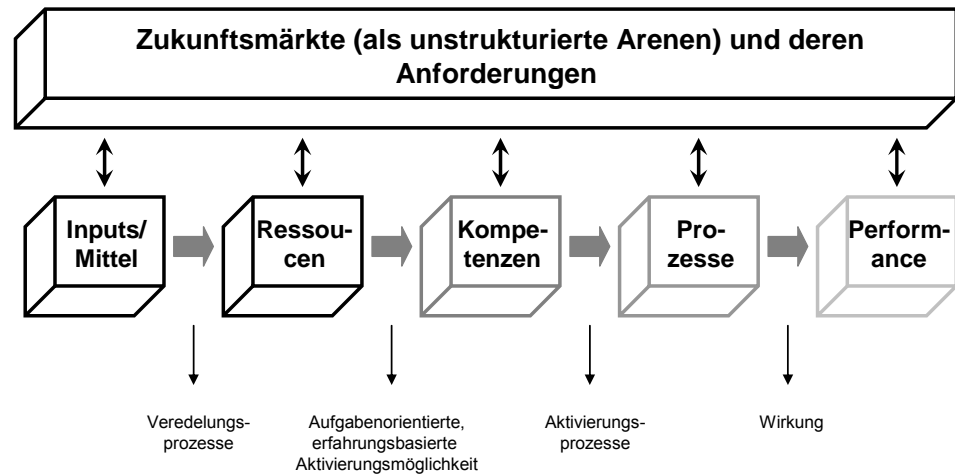
⁷⁶ Vgl. THIELE, M.: Unternehmensstrukturen (1997), S. 68.

⁷⁷ FREILING, J.: Competence (2004), S. 6.

⁷⁸ Vgl. FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M.: Markt (2004), S. 61-62 und FREILING, J.: Competence (2004), S. 6-7.

organisationalen Kompetenz wird als Merkmal definiert und damit Kompetenzen von Individuen aus der Betrachtung ausgeklammert.

Abbildung 6: Die Argumentationslogik des Kompetenzansatzes



Quelle: In Anlehnung an FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M.: Markt (2004), S. 62.

Eine abweichende, die Zielerreichung der Unternehmung in den Vordergrund stellende, Begriffsexplikation erarbeiteten SANCHEZ/ HEENE. „Organisational Competence is the ability to sustain coordinated deployments of resources in ways that help the organization to achieve its goals.“⁷⁹ Im Gegensatz zu der Definition von FREILING werden in dieser Begriffsexplikation die Ziele der Unternehmung als relevantes Merkmal identifiziert. Zudem wird nicht auf die Intersubjektivität der Kompetenzen eingegangen, Kompetenzen eines Individuums, das der Unternehmung angehört, werden also nicht abgegrenzt. Als Arbeitsdefinition für diese Analyse eignet sich die Begriffsexplikation von FREILING, da sie die Abgrenzung zwischen Ressourcen und Kompetenzen in den Vordergrund hebt und sie eine spezifischere Abgrenzung bietet, indem sie individuelle Kompetenzen ausklammert. Für ein Management von Kernkompetenzen ist die Abgrenzung zwischen Ressourcen und Kompetenzen essenziell, da Kernkompetenzen, wie im weiteren Verlauf der Untersuchung noch erörtern werden wird, eine Teilmenge der Kompetenzen der Unternehmung sind und diese die marktliche Nutzung der Ressourcen erst möglich machen. Aus diesem Grund ist hier eine genaue Definition wesentlich, um das Untersuchungsobjekt Kernkompetenz abzugrenzen und so differenziert betrachtungsfähig, analysierbar und auf diese Weise in einem speziellen, auf Kernkompetenzen ausgerichteten Managementsystem nutzbar zu ma-

⁷⁹ SANCHEZ, R. / HEENE, A.: Strategic Management (2004) S. 7 und SANCHEZ, R.: Understanding (2004), S. 521.

chen. Die eventuelle Übertragbarkeit des zu entwickelnden Managementkonzepts, auch auf Kompetenzen und noch weitergehend auf Ressourcen, wird Gegenstand der kritischen Reflektion und der Identifizierung weiteren Forschungsbedarfs im Kapitel 5.2 sein.

Kompetenzen werden also im weiteren Verlauf der Untersuchung als:

„... wiederholbare, nicht auf Zufälligkeiten basierende Möglichkeiten zum kollektiven Handeln ..., welche die Unternehmung befähigen, verfügbare Ressourcen in auf die Marktanforderungen ausgerichteten Prozessen so zu kombinieren, dass sich die Unternehmung in Markprozessen mit ihren Kunden bewähren kann.“⁸⁰

betrachtet.

In der Übersicht verschiedener Definitionen bei WOLFSTEINER wird ein bereits angesprochenes Problem des Kompetenzbasierten Ansatzes herausgearbeitet. Er zeigt, dass verschiedene Begriffe wie beispielsweise „Fähigkeit“ und „Kompetenz“, in der wissenschaftlichen Literatur teilweise synonym verwendet, teilweise aber auch voneinander abgegrenzt werden. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll zwischen den Begriffen „Kompetenz“, „Fähigkeit“, „Capability“, „Skills“ und „Competence“ nicht weiter unterschieden werden, da diese Unterscheidung keinen zielführenden Beitrag für diese Untersuchung leisten kann. Es soll lediglich eine Differenzierung zwischen den Begriffen Ressource, Kompetenz und Kernkompetenz vorgenommen werden.⁸¹

2.2.1.3 Begriff „Kernkompetenz“

Auch für den Begriff der Kernkompetenz gibt es eine Vielzahl verschiedener Begriffsexplikationen im Kompetenzbasierten Ansatz. Gemeinsam ist vielen Definitionen, dass ein wesentlicher Bestandteil der Begriffsexplikation darin besteht, dass Kernkompetenzen eine Unternehmung befähigen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren und dass diese Möglichkeit nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren das unterscheidende Merkmal zwischen Kompetenzen und Kern-

⁸⁰ FREILING, J.: Competence (2004), S. 6.

⁸¹ Vgl. WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 43-47. Eine weitere ausführliche Zusammenstellung von Begriffen die teilweise synonym verwendet aber teilweise auch abgegrenzt werden findet sich bei RASCHE. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 148.

kompetenzen darstellt.⁸² Was die Kernkompetenzen jedoch befähigt diese nachhaltigen Wettbewerbsvorteile zu generieren, ist wieder Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion.⁸³ Auf die den Kernkompetenzen zugeordneten konstituierenden Merkmale und Eigenschaften wird im Kapitelpunkt 2.2.2.3 differenzierter eingegangen.

Eine sehr frühe Definition von Kernkompetenzen findet sich bei HOFER/ SCHENDEL.⁸⁴ Sie definieren „distinctive competences“ als „...patterns of the organization's past and present resource and skill deployment that will help it to achieve its goals and objectives.“⁸⁵ Bei dieser Definition wird die Unterscheidung zwischen Kompetenzen und Kernkompetenzen schon im Begriff „distinctive“ deutlich, was übersetzt unterscheidend, besonders bedeutet.⁸⁶ Es geht also bei HOFER/ SCHENDEL um Kompetenzen, die sich von den Kompetenzen anderer Unternehmungen abheben. Auch die zeitliche Perspektive des Kompetenzbasierten Ansatzes findet in dieser Begriffsexplikation ihren Niederschlag, auch wenn damals der Kompetenzbasierte Ansatz noch nicht existent war. Die Definition von HOFER/ SCHENDEL ist allerdings für den Einsatz als Arbeitsdefinition in dieser Untersuchung nicht geeignet, da in dieser Untersuchung keine Unterscheidung zwischen „Skills“ und „Competences“ beziehungsweise „Core Competences“ vorgenommen wird und sich so eine Tautologie ergibt.⁸⁷ Käme die Definition zum Einsatz, würde der Begriff „Competence“ durch den in dieser Untersuchung synonym gebrauchten Begriff „Skills“ definiert. Da es aufgrund der festgelegten Synonymie hier nicht adäquat ist eine Arbeitsdefinition zu wählen, die den Begriff Kernkompetenz durch in dieser Analyse synonym gebrauchte Ausdrücke definiert, ist auch die Begriffsexplikation von KRÜGER/ HOMP nicht geeignet. Diese definieren: „Eine **Kernkompetenz** ist die **dauerhafte** und **transferierbare Ursache** für den **Wettbewerbsvorteil** einer Unternehmung, die auf **Ressourcen** und **Fähigkeiten** basiert.“⁸⁸ Wobei

⁸² Verschiedene Definitionen die sich mit Kernkompetenzen beschäftigen finden sich im Verlauf dieses Kapitelpunktes. Bei THOMA findet sich eine Unterteilung nur in Ressourcen und Kernkompetenzen, Kompetenzen kommen nicht vor. THOMA, M.: Kernkompetenzen (2003), S. 15-16. Diese Sichtweise wird hier nicht übernommen, da es nach dem benutzten Verständnis der Untersuchung auch Kompetenzen gibt, die nicht die definierenden Eigenschaften von Kernkompetenzen besitzen, die aber trotzdem nicht lediglich Ressourcen sind.

⁸³ KRÜGER/ HOMP weisen darauf hin, dass nicht jedes Unternehmen überhaupt Kernkompetenzen besitzt. KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 89.

⁸⁴ HOFER und SCHENDEL werden als Mitbegründer bzw. als einige der ersten Gedankengeber für den Ressourcenbasierten Ansatz erwähnt. REED, R. / DEFILLIPPI, R. J.: Causal Ambiguity (1990), S. 88; FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 21.

⁸⁵ HOFER, C. W. / SCHENDEL, D.: Strategy (1978), S.25.

⁸⁶ LANGENSCHIEDT: Englisch (1983), S. 174.

⁸⁷ Siehe Kapitelpunkt 2.2.1.2.

⁸⁸ KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 27.

sich die erwähnte Transferierbarkeit von Kernkompetenzen nicht auf die Transferierbarkeit der Kernkompetenz zwischen verschiedenen Unternehmungen bezieht, sondern auf die Möglichkeit, sie auf verschiedene Produkte, Geschäftsbereiche oder Märkte anzuwenden.

Bei WOLFSTEINER findet sich das Element des Wettbewerbsvorteils gegenüber Konkurrenten. Allerdings fehlt die vielfach geforderte Nachhaltigkeit, deren Erreichung ein bestimmendes Ziel des Kompetenzbasierten Ansatzes darstellt. WOLFSTEINER definiert: "Im folgenden wird unter Kernfähigkeit eine komplexe Struktur von Ressourcen und Fähigkeiten verstanden, die in einer der Konkurrenz überlegenen Beherrschung des Leistungsprozesses zum Ausdruck kommt."⁸⁹ Hierbei werden Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen explizit gleichgesetzt.⁹⁰

Ausführlicher dagegen definiert TAMPOE, indem er Kernkompetenzen als technisches oder Management-Subsystem beschreibt, dass verschiedene Technologien, Prozesse, Ressourcen und Know-how integriert um Produkte und Servicedienstleistungen zu erbringen, welche dem Unternehmen nachhaltige und einzigartige Wettbewerbsvorteile verleihen und so zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen.⁹¹ Hier findet sich der Gedanke der Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Allerdings werden Technologien und Know-how nicht unter dem Oberbegriff der Ressourcen zusammengefasst, sodass auch diese Definition die Konsistenz des Untersuchungsganges nicht gewährleisten kann.⁹²

FREILING, auf dessen Definition schon für den Begriff Kompetenz zurückgegriffen wurde, erweitert seine Begriffsexplikation, um eine klare Abgrenzung zwischen Kompetenz und Kernkompetenz zu schaffen. Er definiert:

„Kernkompetenzen sind als spezielle Kompetenzen in ihrer Wirkung zusätzlich dadurch gekennzeichnet, dass sie die jeweilige Unternehmung befähigen, sich in nachhaltiger und zugleich marktrelevanter Weise von ihren Konkurrenten abzuheben sowie dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.“⁹³

⁸⁹ WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 47.

⁹⁰ Vgl. WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 47.

⁹¹ Vgl. TAMPOE, M.: Exploiting Competences (1994), S. 71.

⁹² Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.1.1.

⁹³ FREILING, J.: Competence (2004), S. 6.

Auch hier wird eine Kernkompetenz, durch ihre nachhaltigen Wirkungen, von einfachen Kompetenzen abgegrenzt. Zusätzlich werden die Marktrelevanz sowie die Differenzierung von Konkurrenten in die Betrachtung mit einbezogen. Diese Marktrelevanz der Kernkompetenzen stellt einen essenziellen Faktor im Kompetenzbasierten Ansatz dar, weshalb auch dieser Aspekt für die Definition von FREILING spricht. Die Betrachtung der potentiellen und tatsächlichen Konkurrenten ist ein Grundprinzip des CBV. Es wird davon ausgegangen, dass Kompetenzen und auch Kernkompetenzen immer nur in Relation zu den Kompetenzen und Kernkompetenzen der Konkurrenten bewertet werden können.⁹⁴ Dies wird zudem auch in der Literatur des strategischen Managements für die Aufklärung der internen Ressourcensituation beschrieben.⁹⁵ Des Weiteren wird deutlich, dass es sich bei Kernkompetenzen um eine Teilmenge der Kompetenzen handelt. Um die Kohärenz des Untersuchungsganges zu gewährleisten und aufgrund der angesprochenen Vorteile der Definition von FREILING, wird diese als Arbeitsdefinition für diese Untersuchung festgelegt. Synonym verwendet werden, analog zu den Synonymen für Kompetenz, die Begriffe „Kernkompetenz“, „Kernfähigkeiten“, „Core Competence“, „Core Capability“, „Core Skill“ sowie „Distinctive Competence“.

2.2.2 Forschungskonzeption des Competence-based View

2.2.2.1 Prämissen des Competence-based View

Ein wichtiges Erkenntnisziel des Kompetenzbasierten Ansatzes ist es die Entstehung und die dauerhafte Existenz von Performanceunterschieden zwischen verschiedenen Unternehmen zu erklären. Diese Leistungsunterschiede äußern sich in überdurchschnittlichen Renditen und auch in gegenüber den Konkurrenten verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen.⁹⁶ Aufbauend auf diesen Erkenntnissen versucht der Kompetenzbasierte Ansatz, Konzepte für die Schaffung und Aufrechterhaltung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zu generieren.⁹⁷ Er zeichnet sich dabei durch eine zeitliche Betrachtungsperspektive aus, indem er Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in die Erwägungen mit einbezieht. Die Nachwirkungen von Entscheidungen aus der Vergangenheit, auf die jetzige und zukünftige

⁹⁴ Vgl. WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 86.

⁹⁵ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 202 – 205.

⁹⁶ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 7.

⁹⁷ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 8.

tige Situation, werden mitbetrachtet.⁹⁸ Es geht folglich um die Erforschung dynamischer Prozesse.⁹⁹ Der kompetenzbasierte Ansatz geht dabei von einer Unsicherheit im wirtschaftlichen Handeln und einer Ungleichverteilung von Wissen, Wollen und Können aus.¹⁰⁰ Folglich von einer zwischen Unternehmen differierenden Ressourcen- und Kompetenz- und Kernkompetenzbasis, auf die die Performanceunterschiede zwischen Unternehmen zurückgeführt werden können.¹⁰¹ Auch gelten die Ressourcen bzw. Kompetenzen als nicht oder nur wenig mobil zwischen verschiedenen Unternehmen.¹⁰² Der CBV vertritt nach FREILING die Position des gemäßigten Voluntarismus, die Umwelt gilt als in Grenzen beeinflussbar.¹⁰³ Des Weiteren stellt FREILING dar, dass das menschliche Verhalten im Konzept des kompetenzbasierten Ansatzes als veränderlich angesehen wird. Der Mensch lernt aus seinen Erfahrungen und verändert entsprechend sein Verhalten.¹⁰⁴ Diese Annahme gründet in der so genannten „Strategic Logic“. Sie ist kennzeichnend für die Entscheidungen von Managern, aber auch von anderen Mitgliedern der Unternehmung sowie von Gruppenentscheidungen. Jedes Individuum verfügt demnach über bestimmte Entscheidungsgrundsätze, die Änderungen im Zeitverlauf unterliegen. Die Unternehmung wird als offenes System betrachtet.¹⁰⁵

2.2.2.2 Kernaussagen des Competence-based View

Die Vermittlungsfunktion des Managements wird im CBV zwischen Unternehmungsstärken und Markterfordernissen gesehen.¹⁰⁶ Die Kompetenz fungiert somit als Bindeglied zwischen dem Markt und den Ressourcen einer Unternehmung.¹⁰⁷ Gleichzeitig versucht vor allem FREILING, den kompetenzbasierten Ansatz auch als Theorie der Unternehmung zu etablieren. So kann der Competence-

⁹⁸ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 8.

⁹⁹ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 7.

¹⁰⁰ Vgl. FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M.: Markt (2004), S. 61; BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 100-101.

¹⁰¹ Vgl. SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 75; BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 99; FREILING, J.: Competence (2004), S. 6.

¹⁰² Vgl. BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 101.

¹⁰³ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 10.

¹⁰⁴ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 11.

¹⁰⁵ Vgl. SANCHEZ, R. / HEENE, A.: Strategic Management (2004), S. 46-64; SANCHEZ, R.: Understanding (2004), S. 519-521; FREILING, J.: Competence (2004), S. 11.

¹⁰⁶ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 7.

¹⁰⁷ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 7.

Based View benutzt werden, um das Entstehen und das Vergehen von Unternehmungen zu erklären.¹⁰⁸ Primäres Ziel des CBV ist es jedoch, Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, beziehungsweise die Erlangung von Wettbewerbsfähigkeit zu ermöglichen. Wettbewerbsfähigkeit ist im kompetenzbasierten Sinne dann gegeben, „ ... wenn es einer Unternehmung gelingt, Veredelungsprozesse in Gang zu setzen, welche die Entstehung von Ressourcen und Kompetenzen in einer Weise ermöglicht, dass

- a) sich die Unternehmung in Marktprozessen zu bewähren im Stande ist und
- b) sie sich die gegenüber Bedrohung durch Konkurrenten und Drittparteien der Umwelt behaupten kann.“¹⁰⁹

Der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen wird dabei als langwieriger Prozess angesehen.¹¹⁰ Die zeitliche Stabilität einer Unternehmung schafft die Voraussetzung für eine oftmals langwierige und komplexe Ressourcen- und Kompetenzentwicklung.¹¹¹ Dieser langfristigen zeitlichen Perspektive entsprechend müssen auch langfristige Entwicklungspläne für Ressourcen und Kompetenzen, Grundlage dieser Evolution sein.¹¹² Nach Reed ist eine Reinvestition in Kompetenzen notwendig, um die geschaffenen Wettbewerbsvorteile zu erhalten.¹¹³

Durch Umweltveränderungen, zum Beispiel durch die Globalisierung, müssen sich Ressourcen und Kompetenzen ständig den neuen Bedingungen anpassen.¹¹⁴ Diese Anpassung geschieht durch Rückkopplungsprozesse.¹¹⁵ Des Weiteren verändern sich Kompetenzen durch ihre Benutzung, folglich kommt es zu einer Evolution der Kompetenzen.¹¹⁶ Durch Nichtbenutzung der Kompetenzen und somit auch der Kernkompetenzen, kann es zu Erosionsprozessen kommen. Um dies zu verhindern, müssen die Kompetenzen in Prozessen aktiviert wer-

¹⁰⁸ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 12.

¹⁰⁹ FREILING, J.: Competence (2004), S. 14. Siehe auch SCHNEIDER, D.: BWL (1997), S. 68 – 70.

¹¹⁰ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 9.

¹¹¹ FREILING, J.: Competence (2004), S. 14.

¹¹² Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 10.

¹¹³ Vgl. REED, R. / DEFILLIPPI, R. J.: Causal Ambiguity (1990), S. 88.

¹¹⁴ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 14.

¹¹⁵ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 6.

¹¹⁶ Vgl. SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 75; FREILING, J.: Competence (2004), S. 6.

den.¹¹⁷ Dabei verlieren Kompetenzen als immaterielle Vermögenswerte durch Benutzung nicht an Wert.¹¹⁸ Eine ständige Benutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen, egal ob Kernkompetenz oder nicht, ist also im Sinne des Competence-Based View essenziell, um dem schleichenden Verlust einer Kompetenz vorzubeugen. Es gibt verschiedene Ansätze, um diese kollektiven Evolutions- und Erosionsprozesse von Kompetenzen durch Lernprozesse nachvollziehbar und somit gezielt entwicklungsfähig zu machen.¹¹⁹ Diese Lernperspektive des Kompetenzmanagements soll hier nicht weiter aufgenommen werden, da sie nicht primärer Bestandteil der Untersuchung ist. Ihre Eignung beziehungsweise die Notwendigkeit der Betrachtung der Evolution von Kompetenzen unter lerntheoretischen Gesichtspunkten wird jedoch als eine Voraussetzung für das aktive Management von Kernkompetenzen identifiziert.¹²⁰

2.2.2.3 Wettbewerbsrelevante Merkmale von Kernkompetenzen

Ein weiteres essenzielles Forschungsgebiet des Kompetenzbasierten Ansatzes sind die, in der Definition bereits angesprochenen, wettbewerbsrelevanten Merkmale von Kernkompetenzen. Wesentlich für eine Kernkompetenz ist, dass eine marktliche Verwendbarkeit vorliegt, das heißt, dass sie Markterfordernisse erfüllt.¹²¹ FREILING schreibt weiter, dass nachhaltige ressourcen- und kompetenzbasierte Wettbewerbsvorteile nur dann möglich sind, wenn die Bewährung in Märkten bereits vollzogen ist.¹²² Nach PRAHALAD/ HAMEL müssen Kernkompetenzen den Zugang zu einer breiten Palette von Märkten ermöglichen und einen Beitrag zum Kundennutzen leisten.¹²³ Weitergehend fordert THIELE, dass Kompetenzen, um Kernkompetenzen zu sein, in mehreren Geschäftsfeldern der Unternehmung zum Einsatz kommen und sich in den Endprodukten wieder finden müssen, um so Synergieeffekte zu ermöglichen.¹²⁴ Ähnlich beschreibt WOLFSTEI-

¹¹⁷ Vgl. PRAHALAD, C. K. / HAMEL, G.: *Competence* (1990), S. 82; RASCHE, C.: *Kernkompetenzen* (1994), S. 143; STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: *Management* (2005), S. 260; FREILING, J.: *Competence* (2004), S. 6.

¹¹⁸ Vgl. RASCHE, C.: *Kernkompetenzen* (1994), S. 143; PRAHALAD, C. K. / HAMEL, G.: *Competence* (1990), S. 82.

¹¹⁹ Vgl. SCHOEMAKER, P. J.: *Strategic Vision* (1992), S. 75; WOLFSTEINER, W. D.: *Kernfähigkeiten* (1995), S. 179 – 195.

¹²⁰ Siehe auch Kapitelpunkt 2.4.2.

¹²¹ Vgl. SANCHEZ, R.: *Understanding* (2004), S. 521; WOLFSTEINER, W. D.: *Kernfähigkeiten* (1995), S. 49; FREILING, J.: *Competence* (2004), S. 7.

¹²² Vgl. FREILING, J.: *Competence* (2004), S. 7.

¹²³ Vgl. PRAHALAD, C. K. / HAMEL, G.: *Competence* (1990), S. 83; TAMPOE, M.: *Exploiting Competences* (1994), S. 67.

¹²⁴ Vgl. THIELE, M.: *Unternehmensstrukturen* (1997), S. 72.

NER drei wesentliche Merkmale, die eine Kompetenz zu einer Kernkompetenz machen. Das erste Merkmal ist, dass Kernfähigkeiten einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz generieren, indem sie einen überproportionalen Nutzen zu dem vom Kunden wahrgenommenen Wert des Produktes beitragen.¹²⁵ Zweitens finden Kernkompetenzen in einer Vielzahl von Endprodukten Anwendung. Dies eröffnet verschiedene Produkt- und Marktchancen. Er betont, dass sich Kernkompetenzen von normalen Kompetenzen dadurch abgrenzen, dass sie nicht nur zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Wettbewerbsfähigkeit in einem bestimmten Markt ermöglichen, sondern dass sie auch Chancen für zukünftiges Wachstum bieten.¹²⁶ Der dritte von WOLFSTEINER angesprochene Aspekt ist die schwere Nachahmbarkeit durch die Konkurrenz. So lässt sich eine einzelne Technik leichter kopieren als eine, in das soziale Geflecht der Unternehmung eingebundene, Verfahrenskompetenz.¹²⁷ FREILING beschreibt organisationale Kompetenzen als, auf (sozialer) Interaktion und einem nicht nur zufällig zielgerichteten Verhalten, einer Mehrzahl von Personen beruhend.¹²⁸ Eine Kompetenz ist dabei immer mehr als die Summe ihrer Einzelteile.¹²⁹

STEINMANN/ SCHREYÖGG fassen die verschiedenen, für Kernkompetenzen geforderten Merkmale auf fünf zusammen:

1. unternehmensweiter Geltungsbereich,
2. dauerhafter Nährboden,
3. historisch entwickelt,
4. kollektives Wissen und
5. Ressourcenwettbewerb.¹³⁰

Ein weiter reichendes Analyseschema um die Qualität einer Ressource oder einer Kompetenz/ Kernkompetenz zu analysieren, ist das VRIO-Schema von BARNEY, das in den Beiträgen verschiedener anderer Wissenschaftler aufgegriffen wird.¹³¹ Der VRIO-Framework wurde ursprünglich innerhalb des Ressourcenbasierten Ansatzes entwickelt und bezog sich dementsprechend auf die Klassifikati-

¹²⁵ Vgl. WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 93.

¹²⁶ Vgl. WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 93.

¹²⁷ Vgl. WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 94.

¹²⁸ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 13.

¹²⁹ Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 144; SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 75.

¹³⁰ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 260.

¹³¹ Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 149-192; BARNEY, J.: Firm Resources (1991).

on von Ressourcen.¹³² Er wird jedoch auch für die Unterscheidung zwischen Kompetenzen und Kernkompetenzen eingesetzt.¹³³ BARNEY selber setzt „Resources“ und „capabilities“ gleich, differenziert diese jedoch von „Core Competencies“, von denen er nur spricht, wenn damit Strategien realisiert werden können.¹³⁴

VRIO steht für die Fragen nach **V**alue, **R**arity, **I**mitability and **O**rganization.¹³⁵ Nach dem Analyseschema müssen diese vier Fragen nach diesen Eigenschaften, für eine Ressource oder eine Kompetenz beantwortet werden, um herauszufinden, ob es sich bei dieser um eine Stärke oder eine Schwäche der Unternehmung handelt.¹³⁶ Beziehungsweise ob durch diese Ressource oder Kompetenz nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert werden können.¹³⁷ Für Kompetenzen würde dies bedeuten, dass es sich um Kernkompetenzen handelt, da sie nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren können.¹³⁸

Die zu beantwortenden Fragen sind:

1. Die Frage nach dem Wert (**V**alue): Ermöglichen es die Ressourcen und Kompetenzen einer Unternehmung, auf Chancen und Risiken der Umwelt zu reagieren?
2. Die Frage nach der Seltenheit (**R**arity): Ist die Ressource oder Kompetenz aktuell nur einer kleinen Anzahl an Unternehmungen zugänglich?
3. Die Frage nach der Imitierbarkeit (**I**mitability): Bedeutet es für andere Unternehmungen einen finanziellen Nachteil die Ressource oder Kompetenz zu beschaffen oder diese zu entwickeln?
4. Die Frage nach der Organisation (**O**rganization): Sind die Strategien und Prozesse so organisiert, dass der Wert, die Seltenheit und die Nicht-

¹³² Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 173ff. und BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 105–112. Mit leichten Abweichungen in der Identifikation der relevanten Merkmale siehe RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 68–90 und STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 260.

¹³³ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 260; FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M.: Markt (2004), S. 62.

¹³⁴ Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 156–157.

¹³⁵ Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 160; BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 105–112.

¹³⁶ Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 160.

¹³⁷ Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 173.

¹³⁸ 'Siehe Kapitelpunkt 2.2.1.3.

Imitierbarkeit der Ressource oder Kompetenz ausgenutzt werden können?¹³⁹

Abbildung 7: Das VRIO-Konzept

The VRIO Framework					
Is a resource or capability...					
Valuable ?	Rare?	Costly to imitate?	Exploited by organization?	Competitive Implications	Economic performance
No	-	-	No	Competitive disadvantage	Below normal
Yes	No	-	↕	Competitive parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage	Above normal
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage	Above normal

Quelle: In Anlehnung an BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 173.

Die Abbildung zeigt die Antwortmöglichkeiten auf die Fragen des VRIO-Schemas. Ist eine Kompetenz weder wertvoll, selten, teuer zu imitieren noch organisationsspezifisch, bedeutet dies einen Wettbewerbsnachteil für die Unternehmung.¹⁴⁰ Können jedoch alle Fragen mit einem Ja beantwortet werden, generiert diese Ressource oder Kompetenz einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, der von anderen Unternehmungen nicht leicht egalisiert werden kann. Die ökonomische Performance der Unternehmung ist in diesem Falle überdurchschnittlich hoch.¹⁴¹ Das Analyseschema von BARNEY eignet sich, um Kernkompetenzen zu identifizieren und sie von gewöhnlichen Kompetenzen und auch Ressourcen, abzugrenzen. Kritisch ist allerdings zu bemerken, dass es lediglich qualitative und keine quantitativen Analysen ermöglicht. Für Kernkompetenzen in einer Unternehmung werden, in der Literatur des CBV, verschiedene Beispiele angeführt. So führen HAMEL/ PRAHALAD die Kernfähigkeit von Motorola an, die Zykluszeiten zwischen Auftragserteilung und der Auftragserfüllung zu verkürzen. Diese Kernkompetenz ist aus verschiedenen anderen Kompetenzen zusammengesetzt, so zum Beispiel Designmethoden zur Vereinheitlichung von Produkten, flexible Ferti-

¹³⁹ Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 160; WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 267-269.

¹⁴⁰ Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 173.

¹⁴¹ Vgl. BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 173.

gungsmethoden sowie Lager- und Lieferantenmanagement.¹⁴² Eine andere Kernkompetenz sind die Fähigkeiten von Honda im Motorenbau, die durch Honda bereits auf verschiedene andere Produkte übertragen wurde und sich so in einer Menge von Endprodukten wieder finden.¹⁴³ Bei Canon sind verschiedene Kernkompetenzen identifiziert worden, sie finden sich in den Bereichen Mikroelektronik, Optik und Präzisionsmechanik.¹⁴⁴

2.2.3 Kritische Würdigung des Competence-based View

Einer der Hauptkritikpunkte am Kompetenzbasierten Ansatz ist die fehlende terminologische Basis. Es werden Begriffe unterschiedlich definiert und abgegrenzt. Erschwerend werden Begriffe teilweise synonym verwendet oder bei anderen Autoren auch voneinander abgegrenzt.¹⁴⁵ Des Weiteren kritisiert unter anderen FREILING, dass der Kompetenzansatz unzureichend oder nur unsauber von anderen Ansätzen abgegrenzt ist. So sind verschiedene Berührungspunkte mit der Transaktionskostentheorie, der Evolutionstheorie aber auch der Industrieökonomie nicht präzise genug definiert.¹⁴⁶ In diesem Zusammenhang bemerkt FREILING zudem, dass es durch die verschiedenen Perspektiven, die die Autoren des Kompetenzbasierten Ansatzes einnehmen, zu einer Spaltung des Ansatzes kommen könnte.¹⁴⁷ Einer dieser Aspekte, zu dem verschiedene Auffassungen vertreten werden, ist die hierarchische Zuordnung. Es ist umstritten, auf welcher hierarchischen Ebene der Unternehmung die Kernkompetenzen angesiedelt sind. So ordnen HAMEL/ PRAHALAD Kernkompetenzen ausschließlich einer Gesamtunternehmungsebene zu, während beispielsweise RUMELT den geschäftsbereichsspezifischen Kernkompetenzen die größte strategische Bedeutung zuschreibt.¹⁴⁸

¹⁴² Vgl. HAMEL, G. / PRAHALAD, C. K.: Wettlauf (1995), S. 307.

¹⁴³ Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 144; SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 75.

¹⁴⁴ Vgl. PRAHALAD, C. K. / HAMEL, G.: Competence (1990), S. 90; WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 88.

¹⁴⁵ Vgl. FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 35; RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 398; WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 278; HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 85.

¹⁴⁶ Vgl. FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 34; RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 405-408.

¹⁴⁷ Vgl. FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 34.

¹⁴⁸ Vgl. WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 278; HAMEL, G. / PRAHALAD, C. K.: Wettlauf (1995).

Ein weiterer Punkt, für den im Kompetenzbasierten Ansatz noch Klärungsbedarf besteht, ist das argumentative Grundgerüst. Dieses ist noch nicht hinreichend ausdifferenziert. Dieser Kritikpunkt umfasst nicht nur die konzeptionelle Arbeit, sondern auch die ungenügende empirische Basis des CBV.¹⁴⁹ So beanstanden WELGE/ AL-LAHAM, dass es noch keinen befriedigenden empirischen Beweis für die Effizienzwirkung einer einzigartigen Ausstattung mit Ressourcen- und Kernkompetenzen gibt.¹⁵⁰ Verschiedentlich wird zudem kritisiert, dass die Lernperspektive des Kompetenzbasierten Ansatzes zu wenig entwickelt ist.¹⁵¹ Dabei werden auch die Schwierigkeiten der Nutzbarmachung von Ressourcen und Kompetenzen anderer Unternehmungen, beispielsweise im Rahmen von Kooperationen, weitestgehend vernachlässigt.¹⁵²

Ein weiterer Punkt, der kritisch angemerkt wird, sind Operationalisierungsprobleme, vor allem der konstituierenden Merkmale für Kernkompetenzen, wie beispielsweise die Nicht-Imitierbarkeit oder die Organisationsspezifität.¹⁵³ Die so genannten „Core Rigidities“ oder „Lock-in-Effekte“ sind Kritikpunkte, die sich auf den konkreten Einsatz kompetenzbasierter Erkenntnisse in Unternehmungen beziehen. So wird kritisiert, dass es durch die Fokussierung auf wenige Kernkompetenzen dazu kommen kann, dass es den Organisationsmitgliedern schwer fällt, die bisherigen Kernkompetenzen kritisch zu hinterfragen und auch gegebenenfalls zu verändern. Core Rigidities behindern also notwendige Veränderungen der Kompetenz- und Kernkompetenzbasis und können so die Unternehmensentwicklung negativ beeinflussen.¹⁵⁴

Positiv ist zu bemerken, dass der Ansatz dazu in der Lage ist, auch generelle Fragen der Unternehmensexistenz zu beantworten, wobei es um die Existenz der einzelnen Unternehmung geht und nicht um das Entstehen und Vergehen ganzer Gruppen von Unternehmen, wie das beispielsweise im Evolutionstheoretischen Ansatz der Fall ist.¹⁵⁵ Zudem stehen die Chancen der Unterneh-

¹⁴⁹ Vgl. FREILING, J.: Entwicklungslinien (2000), S. 35f; WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 279; FREILING, J.: Competence (2004), S. 22.

¹⁵⁰ Vgl. WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 279.

¹⁵¹ Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 400-405.

¹⁵² Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 403.

¹⁵³ Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 400; WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 279.

¹⁵⁴ FEARN, H.: Entstehung Kompetenz (2004), S. 42-43.

¹⁵⁵ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 22; BEA, F. X. / GÖBEL, E.: Organisation (2002), S. 149; STAEBLE, W. H.: Management (1999), S. 911; WOLF, J.: Organisation Management (2003), S. 290.

mung mehr im Vordergrund, als dies in anderen Organisationstheoretischen Ansätzen der Fall ist.¹⁵⁶ Gleichzeitig ist der Kompetenzbasierte Ansatz anwendungsorientierter als der Ressourcenbasierte Ansatz.¹⁵⁷ RASCHE fordert die Verbindung des RBV und des CBV mit anderen ökonomischen Ansätzen, um die Zusammenführung von physischem und nicht-physischem Erfolgspotential generierenden Aktivposten zu gewährleisten. Er führt beispielhaft die ersten Schritte einer Synthese des Ressourcenbasierten Ansatzes und des Wettbewerbsmodells von PORTER an und fordert, dass ein ähnlicher Weg auch im Kompetenzbasierten Ansatz eingeschlagen wird.¹⁵⁸ Ziel dieser Untersuchung ist es dementsprechend auch, durch die Verbindung des Kompetenzbasierten Ansatzes mit der Portfoliotheorie und dem Realloptionsansatz, erste Implikationen für die Lösung dieses Kritikpunktes zu generieren.

¹⁵⁶ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 22.

¹⁵⁷ HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb (2001), S. 97-102.

¹⁵⁸ Vgl. RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 38-42.

2.3 Multiperspektivisches Managementverständnis

2.3.1 Perspektiven des Managements

In der Literatur gibt es diverse Auffassungen und Definitionen von Management.¹⁵⁹ Hier soll zunächst ein kurzer Überblick über die Etymologie des Wortes Management gegeben werden, um einen ersten Überblick über das Verständnis des Managements zu geben. Anschließend wird das multiperspektivische Verständnis des Managements eingeführt, um den Funktionsumfang des Managements zu verdeutlichen. Auf dieser Basis und dem bereits dargestellten Kompetenzbasierten Ansatz können dann im weiteren Verlauf der Untersuchung Anforderungen an ein strategisches Management von Kernkompetenzen generiert werden.

Die verschiedenen Auffassungen von Management, sowie des englischen Verbs „to manage“ und dessen Bedeutung, zeigen sich schon in den kontroversen etymologischen Herleitungen. So wird der Begriff teilweise auf das lateinische „manu agere“, dass „mit der Hand führen“ bedeutet, zurückgeführt. Eine andere Herleitung, ist die von BRAVERMAN, er leitet „to manage“ vom lateinischen „manus agere“ ab, was übersetzt „an der Hand führen“ oder „ein Pferd in allen Gangarten üben“ bedeutet.¹⁶⁰ Ein weiterer Erklärungsansatz ist der von BOETTICHER ausgeführte, dass ein Manager derjenige ist, der ein Haus für dessen Eigentümer bestellt, weil sich der Begriff von „mansionem agere“ ableite.¹⁶¹ Die Etymologie des Begriffes Management kann an dieser Stelle nicht abschließend geklärt werden, allerdings geben die aufgezeigten Begriffe einen ersten Überblick über die Wortbedeutung.

In der angloamerikanischen und auch in der deutschsprachigen Literatur wird Management in verschiedenen Bedeutungsvarianten verwendet, jedoch bemerkt REMER, dass von Management die Rede ist, „...wenn und soweit es um die bewusste und gezielte Gestaltung produktiver sozialer Systeme geht.“¹⁶² In der

¹⁵⁹ Vgl. HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 74-82.

¹⁶⁰ Vgl. BRAVERMAN, H.: Labor (1998), S. 46; STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 71; HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 74.

¹⁶¹ Vgl. STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 71.

¹⁶² REMER, A.: Management (2002), S. 1. Für verschiedene andere Definition siehe auch MACHARZINA, K. / WOLF, J.: Unternehmensführung (2005), S. 38.

wissenschaftlichen Literatur wird Management aus verschiedenen Perspektiven betrachtet.

Die erste dieser Perspektiven sieht Management in einem **funktionalen** Sinn, dem so genannten „managerial functions approach“.¹⁶³ Es geht um die Aufgabeninhalte, die mit dem Einsatz der Werkzeuge der instrumentellen Managementperspektive verbunden sind.¹⁶⁴ Die funktionale Perspektive beschäftigt sich so vor allem mit den Aufgaben, die zur Steuerung einer arbeitsteiligen Organisation notwendig sind. Solche Steuerungshandlungen sind beispielsweise die Planung, die Umsetzung und die Kontrolle.¹⁶⁵

Das zweite Verständnis sieht Management **institutional**. Es handelt sich hierbei um die Personengruppen, die die Managementaufgaben wahrnehmen („managerial roles approach“).¹⁶⁶ Ergo um die Personengruppen, die mit der Lenkung und Steuerung des Systems Unternehmung betraut sind. Zum Management im institutionalen Sinn gehören demnach alle Personen einer Organisation, die mit Vorgesetztenfunktionen betraut sind.¹⁶⁷

Eine weitere Verständnisebene des Managements findet sich bei MACHARZINA, der zusätzlich eine **prozessuale** Sichtweise erwähnt. Diese Sichtweise sieht Management als logische Abfolge von Führungsaufgaben, so zum Beispiel die Problembestimmung oder die Lösungssuche.¹⁶⁸ Der so genannte Managementprozess beinhaltet unter anderen die Phasen der Problembestimmung und der Lösungssuche.¹⁶⁹

Eine zusätzliche Perspektive entwickelt REMER, der unter der **instrumentellen** Ebene die Gestaltung zweckbezogener Sozialsysteme unter komplexen und

¹⁶³ Vgl. HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 77; STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 71.

¹⁶⁴ Vgl. HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 79.

¹⁶⁵ STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (1997), S. 6; STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 71; siehe auch Kapitelpunkt 1.1.

¹⁶⁶ Vgl. STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 71; HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 76-77.

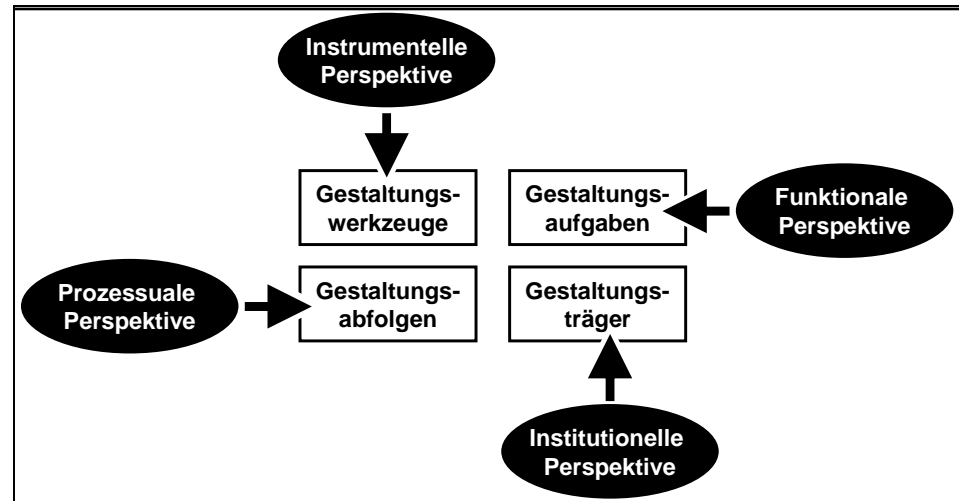
¹⁶⁷ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (1997), S. 6.

¹⁶⁸ Vgl. MACHARZINA, K. / WOLF, J.: Unternehmensführung (2005), S. 37-39.

¹⁶⁹ Vgl. HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 78.

dynamischen Umweltbedingungen versteht.¹⁷⁰ Es geht also um die Werkzeuge der Gestaltung.¹⁷¹

Abbildung 8: Multiperspektivisches Managementverständnis



Quelle: In Anlehnung an HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 80.

Nach HÜLSMANN ergibt sich aus diesen verschiedenen Betrachtungsweisen ein multiperspektivisches Managementverständnis, welches die funktionale, die instrumentelle, die institutionelle und die prozessuale Verständnisebenen integriert.

2.3.2 Kernkompetenzen im multiperspektivischen Managementverständnis

Im **funktionalen** Sinn bedeutet ein Management von Kernkompetenzen, die Aufgabeninhalte der Planung, Steuerung und Kontrolle, auf das Management von Kernkompetenzen auszurichten und dies sowohl auf der operativen wie auch auf der strategischen Ebene. Es sollte ein aktives Management für die Handhabung und Entwicklung von Kernkompetenzen erarbeitet werden, das es den Verantwortlichen ermöglicht, das Potenzial, das in den bereits vorhandenen und zukünftigen Kernkompetenzen vorhanden ist, für die Unternehmung zu nutzen.

¹⁷⁰ Vgl. REMER, A.: Management (2002), S. 1 – 5; HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 77-78.

¹⁷¹ Vgl. HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma (2003), S. 79.

Für die **institutionale** Perspektive bedeutet ein auf Kernkompetenzen ausgerichtetes Management eine neue Sichtweise, da veränderte Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale in den Fokus rücken. Die strategischen Denkweisen und Handlungen des Managements sollten auf die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen ausgerichtet werden. Zudem sollte die Entwicklung strategisch wichtiger Kernkompetenzen eine der Hauptaufgaben des Managements sein. Für die Manager bedeutet dies, dass sie die Unternehmung sowie deren Potentiale, aus einer anderen Perspektive betrachten sollten. Eine bereits in der kritischen Würdigung genannte Gefahr durch die Entscheidungsträger sind die so genannten „Lock-In-Effekte“. Auf der operativen Ebene gilt es, die bestmögliche Nutzung der so generierten Vorteile zu realisieren, indem die Denkstrukturen und Denkansätze des CBV übernommen werden. Auch und gerade auf der operativen Ebene ist der Fokus auf die Entwicklung von Kernkompetenzen zu richten.

Für die **prozessuale** Sichtweise bedeutet das Management auf der Basis von Kernkompetenzen neue Abläufe und Handlungsstrukturen. Die bisherigen Lösungsprozesse müssen auf die neuen Aufgaben und Handlungsschwerpunkte ausgerichtet werden. Durch die Ausrichtung auf Kernkompetenzen muss die Festlegung der Strategie neuen Regeln, Abläufen sowie differenzierten Analysemethoden folgen. Die Strategie sollte also durch eine veränderte Vorgehensweise festgelegt werden. Die Führungsaufgaben der operativen Ebene werden hingegen durch ein Kernkompetenz-Management mehr indirekt beeinflusst.

Auch auf die **instrumentelle** Ebene hat die Fokussierung auf Kernkompetenzen Auswirkungen. So sollten für das Management von Kernkompetenzen eigene Instrumente entwickelt werden, um die Messung, Bewertung und Operationalisierung derselben zu gewährleisten. So sollte zum Beispiel der Fokus der Unternehmensanalyse auf andere Werte der Unternehmung gelegt werden, ohne dabei die bisher benutzten Werte außer Acht zu lassen. Es bleibt also festzuhalten, dass ein auf Kernkompetenzen ausgerichtetes Management Einflüsse auf alle Perspektiven des Managements hat.

Diese Analyse wird sich vor allem auf die funktionale Managementperspektive konzentrieren. Es sollen Implikationen für die Planung, Durchführung und Kontrolle eines Kernkompetenz-Managements erarbeitet werden. Die Konzentration auf die funktionale Ebene eröffnet die Möglichkeit, die Aufgabeninhalte eines auf Kernkompetenzen basierenden strategischen Managements zu identifizieren. Auf Basis dieser funktionalen Betrachtung werden Anforderungen generiert, aus denen der Bedarf nach zusätzlichen Strategie-Instrumenten identifiziert werden kann. Diese Instrumente können abschließend in die funktionale Perspektive

integriert werden. Die prozessuale und die institutionelle Managementperspektive treten dabei in den Hintergrund. Die Konzentration auf die strategische Ebene ergibt sich aus der Problemstellung in Kapitelunkt 1.1. Dort wurde ein Defizit vor allem in Hinblick auf die Generierung nachhaltiger, das heißt langfristiger Wettbewerbsvorteile identifiziert. Diese langfristige Betrachtungsweise kann der strategischen Ebene des Managements zugeordnet werden. Die operative Ebene stellt demnach den zweiten Schritt nach einer Entwicklung eines strategischen Kernkompetenz-Managements dar, der in dieser Analyse jedoch nicht weiter bearbeitet werden soll. Die Entwicklung eines ganzheitlichen Managements von Kernkompetenzen, welches alle vier Managementperspektiven sowie die strategische und die operative Ebene integriert, wird Gegenstand der Identifikation zusätzlichen Forschungsbedarfs im Kapitelunkt 5.2, sein

2.4 Aufgabeninhaltsbezogene Gestaltungsanforderungen an ein Kernkompetenz-Management

2.4.1 Anforderungen der Funktion „Strategische Planung“

Die strategische Planung beginnt nach STEINMANN/ SCHREYÖGG mit einer **Umweltanalyse**, wie sie schon in der Problemstellung in Kapitelunkt 1.1 skizziert wurde. Diese Umweltanalyse ermittelt die informatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieformulierung. Die Aufgabe der Umweltanalyse ist es, das externe Umfeld der Unternehmung zu erkunden. Erkenntnisse sind beispielsweise, ob es Bedrohungen für das aktuelle Geschäft oder aber Anzeichen für neue Chancen gibt. Die Umweltanalyse sollte sich dabei nicht auf das engere Umfeld der Unternehmung beschränken.¹⁷² Die Umweltanalyse stellt auch für das strategische Management von Kernkompetenzen eine essenzielle Voraussetzung dar. Soll es der Unternehmung ermöglicht werden, sich dauerhaft vom Wettbewerb abzukoppeln, so ist eine genaue Kenntnis nicht nur der aktuellen Umwelt, sondern auch der zukünftigen Trends und voraussichtlichen Entwicklungen entscheidend für eine solche strategische Planung.¹⁷³

Der zweite Schritt ist die **Unternehmensanalyse**, die das Gegenstück zur Umweltanalyse darstellt und sich mit der internen Ressourcensituation der Unternehmung befasst. Hier werden die Stärken und Schwächen der Unternehmung

¹⁷² Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 173.

¹⁷³ Vgl. KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 100-108.

erfasst. Zu dieser Analyse gehört auch die Analyse der internen Kompetenzen.¹⁷⁴ In Bezug auf das Management von Kernkompetenzen bedeutet diese Analyse vor allem eine Identifizierung der bisher vorhandenen Kernkompetenzen und deren Differenzierung zu einfachen Kompetenzen, welche keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile generieren können. Nur Kernkompetenzen, die als solche identifiziert sind, können auch aktiv in das Management der Unternehmung mit einbezogen werden. Es wird jedoch in der wissenschaftlichen Theorie kontrovers diskutiert, dass es ein besonderes Merkmal einer Kernkompetenz sein sollte, nicht zu 100% verstanden zu werden. So argumentieren zum Beispiel REED/ DEFILLIPPI, dass es erst durch „Learning by doing“ zu besonderen Fähigkeitsbündeln kommt und diese „Tacitness“ eine Undurchschaubarkeit der Kernkompetenz erzeugt.¹⁷⁵ Unter dem Stichwort des „Causal Ambiguity“ argumentieren sie, dass es selbst den Managern des eigenen Unternehmens unmöglich sein kann, die Gründe für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil nachzuvollziehen und dass es durchaus Kompetenzen gibt, die nicht identifizierbar und somit auch nicht aktiv zu managen sind. Sie argumentieren weiter, dass diese Eigenschaft einer Kernkompetenz besonderen Wert beifügt.¹⁷⁶

Auch für TAMPOE sind Kernkompetenzen selbst den Managern der eigenen Unternehmung nicht bekannt, da diese betriebsblind sind, also schon sehr lange der Unternehmung angehören und die Kernkompetenzen deshalb als selbstverständlich erachten und diese folglich nicht als solche wahrnehmen.¹⁷⁷ TAMPOE entwickelt in diesem Zusammenhang eine Methodik, die diese Betriebsblindheit überwinden soll.¹⁷⁸ BARNEY erwähnt ebenfalls „Causal Ambiguity“, als einen der drei Gründe, die Kompetenzen und Ressourcen nicht-imitierbar machen.¹⁷⁹ BARNEY beschreibt dabei jedoch auch die Schwierigkeit, die diese „Tacitness“ für das Management von Kompetenzen bedeuten kann, indem die nicht nachvollziehbaren Kompetenzen dafür sorgen, dass erfolgreiche, aber implizite Strategien nicht aktiv beeinflusst werden können. Diese aktive Beeinflussbarkeit der Kernkompetenzen hält er sowohl für imitierende als auch für die bereits die Kompetenz besit-

¹⁷⁴ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 173.

¹⁷⁵ Vgl. REED, R. / DEFILLIPPI, R. J.: Causal Ambiguity (1990), S. 89.

¹⁷⁶ Vgl. REED, R. / DEFILLIPPI, R. J.: Causal Ambiguity (1990), S. 91.

¹⁷⁷ Vgl. TAMPOE, M.: Exploiting Competences (1994), S. 71.

¹⁷⁸ TAMPOE, M.: Exploiting Competences (1994), S. 71-75. Der von TAMPOE vorgeschlagene Prozess beginnt bei den bekannten Faktoren wie beispielsweise den Produkten. Der nächste Schritt ist die so genannten Kernprodukte und Kerndienstleistungen zu identifizieren und von diesen anschließend auf die Kernkompetenzen zu schließen.

¹⁷⁹ Vgl. BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 108-110.

zende Unternehmung, für unverzichtbar.¹⁸⁰ Zudem gibt es bereits Konzepte, die die Identifikation von Kernkompetenzen leisten sollen. Ein solches Konzept findet sich bei KRÜGER/ HOMP, sie empfehlen für die erstmalige Identifikation der in einer Unternehmung vorhandenen Kernkompetenzen, aber auch der einfachen Kompetenzen, einen „Bottom Up“ Prozess. Die so gewonnenen einzelnen Erkenntnisbausteine sollen dann vom Top Management zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden. KRÜGER/ HOMP empfehlen die Bewertung der Kompetenz anhand zweier Neun-Felder-Matrizen. Die Marktattraktivität sowie die Stärke der Kompetenz werden bestimmt, um anschließend die Kompetenz-Management-Priorität für diese Kernkompetenz festzulegen. KRÜGER/ HOMP raten dazu, das Selbstbild der Unternehmung durch eine Systemdarstellung und Befragungen von Schlüsselpersonen aufzubauen, das Fremdbild durch eine Befragung von Kunden und Lieferanten. Auch sollen Zukunftstrends abgeschätzt werden, was allerdings eher der Umweltanalyse zuzuordnen ist, sodass das Management der Kernkompetenzen auf diese eingestellt werden kann.¹⁸¹

Ein ähnliches Vorgehen empfiehlt THIELE. Er schlägt zur praktischen Durchführung Kompetenz-Workshops vor, die sich aus Schlüsselpersonen verschiedener Bereiche, externen Beratern sowie aus Vertretern des Managements zusammensetzen. Alternativ schlägt er schriftliche Befragungen der Mitarbeiter vor.¹⁸² Beide Modelle identifizieren die Kernkompetenzen durch verschiedene Befragungsmethodiken und stellen die Ergebnisse in differierender Weise dar. Es ist ihnen jedoch gemein, dass sich beide Ansätze auf interne und externe Informationsquellen verlassen. Die Identifizierung von Kernkompetenzen ist mit diesen Ansätzen zu realisieren, um erste Anhaltspunkte für die folgende Bewertung und das Management der Kernkompetenzen zu erhalten. Eine finale Bewertung, speziell auf monetärer Basis, sind die Modelle jedoch nicht zu leisten im Stande.¹⁸³ Es bleibt also festzustellen, dass es bereits Modelle gibt, die die Identifizierung von Kernkompetenzen ermöglichen. Für die Unternehmensanalyse im Rahmen der strategischen Planung ist es allerdings nicht nur von Bedeutung, die bisher vorhandenen Kernkompetenzen zu identifizieren, sondern auch Schwächen zu erkennen, um Entwicklungsmöglichkeiten und Ansatzpunkte für das strategische Kernkompetenz-Management aufzuzeigen. Eine Methode für die Ermittlung einer

¹⁸⁰ Vgl. BARNEY, J.: Firm Resources (1991), S. 109.

¹⁸¹ Vgl. KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 100-108.

¹⁸² THIELE, M.: Unternehmensstrukturen (1997), S. 78–79. Auf diese Bewertungsmethodik wird im folgenden Kapitelpunkt 2.4.3 noch genauer eingegangen.

¹⁸³ Vgl. WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 279.

solchen strategischen Lücke ist die strategische GAP-Analyse.¹⁸⁴ Die Lücken zwischen der angestrebten Entwicklung der Organisation und den zurzeit vorhandenen Ressourcen und strategischen Möglichkeiten sind demnach Ansatzpunkte für die Schließung der strategischen Lücke durch eine gezielte Entwicklung von Kernkompetenzen.

Die Ergebnisse der Umwelt- sowie der Unternehmensanalyse werden im nächsten Schritt der strategischen Planung zu **strategischen Optionen** verdichtet. Ziel der Entwicklung dieser im Rahmen der Gegebenheiten sinnvollen strategischen Optionen ist es, den Spielraum der grundsätzlich möglichen Strategien zu durchdenken.¹⁸⁵ Für ein durch Kernkompetenzen gestütztes Management bedeutet dies, Strategie-Optionen zu entwickeln, die die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile, die durch die Kernkompetenzen ermöglicht werden, zu nutzen im Stande sind. Gleichzeitig können in diesem Schritt bereits Kernkompetenzen identifiziert werden, deren Entwicklung für die Realisierung einer oder mehrerer strategischer Optionen von Bedeutung ist.

Der abschließende Schritt der strategischen Planung ist die **strategische Wahl**. Aus den strategischen Optionen ist die Strategie zu wählen, die bei den gegebenen Chancen und Risiken der Umwelt und den identifizierten Stärken und Schwächen der Unternehmung, den meisten Erfolg verspricht. In diesem Auswahlprozess sind nach STEINMANN/ SCHREYÖGG nicht nur die Erfolgsdimensionen Umsatz und Rentabilität relevant, sondern auch Faktoren wie die Unternehmungsphilosophie, die gesellschaftliche Vertretbarkeit oder die Ethik von Bedeutung.¹⁸⁶ Für das strategische Management von Kernkompetenzen bedeutet diese strategische Wahl, dass es einen Bewertungsprozess für Kernkompetenzen geben muss, um die Wahl möglichst gesichert und objektiv treffen zu können, die Wahl nachvollziehbar zu machen und sie vor den Stakeholdern rechtfertigen zu können.

In der Literatur sind bereits verschiedene Analysemethoden für die Bewertung von Kernkompetenzen vorhanden. Ein Erstes ist das schon angesprochene, bei THIELE vorgestellte Modell auf Portfoliobasis. Die ermittelten Kernkompetenzen werden in so genannten Kompetenzblöcken zusammengefasst und nach verschiedenen Kriterien, jeweils auf einer Skala von eins (niedrig) bis fünf (hoch) bewertet. Die identifizierten Kriterien sind Immobilität, Nicht-Imitierbarkeit, Nicht-

¹⁸⁴ Vgl. GRÜNIG, R. / KÜHN, R.: Strategic Planning (2002), S. 13.

¹⁸⁵ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 174.

¹⁸⁶ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 174.

Substituierbarkeit, Unternehmensspezifität, Dauerhaftigkeit und Wettbewerbsdifferenzierung sowie Innovationspotential, Verwendungshäufigkeit und Strategic Fit.¹⁸⁷ Die Kriterien entsprechen also größtenteils den im Kapitelpunkt 2.2.2.3 identifizierten wettbewerbsrelevanten Vorteilen von Kernkompetenzen. THIELE fügt allerdings Kriterien hinzu, die das Potenzial der Kernkompetenz bewerten sollen. Die Festlegung der Punktzahl der Kernkompetenzen für die verschiedenen Kriterien kann dann in Gruppenentscheidungen oder schriftlich durch einen größeren Personenkreis erfolgen. Die Kompetenzen, die in der abschließenden Summierung der Punkte auf den vorderen Plätzen liegen, werden dann als die aktuellen Kernkompetenzen der Unternehmung angesehen.¹⁸⁸ Als Nachteil der Bewertung von Kernkompetenzen auf der Basis dieses Ansatzes ist zu nennen, dass die Messskala nicht monetär ist. Daher kann aus der Bewertung nicht direkt auf den absoluten Wert der Kernkompetenz geschlossen werden, sondern nur auf den relativen Wert. Hier spiegelt sich die in Kapitelpunkt 2.2.3 angeführte Kritik am Kompetenzbasierten Ansatz, die schlechte Operationalisierbarkeit von Kernkompetenzen wieder, die auch auf eine mangelnde Bewertungsmethodik zurück zu führen ist.

Einen knappen aber umfassenden Überblick über verschiedene Bewertungsverfahren für die Bewertung von „Intellectual Capital“ gibt WIEDENHOFER. Er erarbeitet zudem die Bewertung dieses „Intellectual Capitals“ auf der Basis von Realoptionen.¹⁸⁹ Die Bewertung auf der Basis von Realoptionen ist monetär und könnte aus diesem Grund eine bessere Bewertungsmethodik für die Bewertung von Kernkompetenzen bieten. Die Erkenntnisse die WIEDENHOFER für „Intellectual Capital“ aus seinen Untersuchungen zieht reichen, für eine abschließende Beurteilung der Realoptionstheorie für das Management von Kernkompetenzen, nicht aus. Die Möglichkeit und Sinnhaftigkeit einer Übertragung der Realoptionstheorie und anderer monetärer Bewertungsverfahren auf Kernkompetenzen, im Rahmen eines portfoliobasierten Managements von Kernkompetenzen, wird deshalb im weiteren Verlauf der Untersuchung näher analysiert, um die Erfüllung der hier identifizierten Anforderungen an ein solches Management zu überprüfen. Ein weiterer Aspekt bei der Auswahl der Strategie sind die weichen Faktoren wie der Fit mit der Unternehmensphilosophie oder die gesellschaftliche Vertretbarkeit. Diese Faktoren gelten allerdings generell für jede Strategie und stellen somit keine

¹⁸⁷ Vgl. THIELE, M.: Unternehmensstrukturen (1997), S. 79-81.

¹⁸⁸ Vgl. THIELE, M.: Unternehmensstrukturen (1997), S. 81.

¹⁸⁹ Vgl. WIEDENHOFER, M.: Bewertung (2003), S. 181–208. WIEDENHOFER wählt zwar den Titel „Bewertung von Kernkompetenzen“ für seine Veröffentlichung, er bewertet allerdings „Intellectual Capital“ das sich nicht mit dem Kernkompetenzbegriff des Kompetenzbasierten Ansatzes deckt. Die Möglichkeit der Bewertung von Kernkompetenzen mittels der Realoptionstheorie wird Gegenstand des Kapitelpunktes 3.5 sein.

differierenden Anforderungen an ein strategisches Management auf einer Kernkompetenzbasis, als dies bei anderen Strategien der Fall wäre. Aus diesem Grund soll hier nicht weiter auf diese Faktoren eingegangen werden. Es kann jedoch festgehalten werden, dass sie auch bei einer Strategieentwicklung auf der Basis von Kernkompetenzen zu beachten sind.

2.4.2 Anforderungen der Funktion „Strategieumsetzung“

Die Strategieumsetzung unterteilt sich in zwei Phasen zunächst die Entwicklung strategischer Programme und im Anschluss daran die Realisationsphase.¹⁹⁰ Bei der **Entwicklung strategischer Programme**, dem ersten Schritt der Strategieumsetzung, geht es darum, die analytisch im Rahmen der strategischen Planung gewonnen Handlungsempfehlungen in der Praxis umzusetzen, beziehungsweise die Umsetzung planerisch vorzubereiten. Ziel dabei ist nicht eine vollständige Durchdringung aller Aktionsfelder, sondern vornehmlich um eine Konkretisierung der Maßnahmen die Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategie sind und vor allem auch der Maßnahmen, die kritisch erscheinen. Auf der Basis der Erfolgsfaktoren der Strategie werden Handlungsorientierungen entwickelt, die Orientierungspunkte für den operativen Planungs- und Handlungsbereich geben.

Für ein aktives Management von Kernkompetenzen und die Neuentwicklung von Kernkompetenzen ist eine Voraussetzung, dass eine aktive Entwicklung von Kernkompetenzen generell möglich ist. Also die Möglichkeit die Evolutions- und Erosionsprozesse¹⁹¹ der Kernkompetenzen aktiv steuern zu können. Für die Erfüllung dieser Anforderung gibt es Ansätze zur Lösung durch organisationales Lernen und Selbstorganisation sowie verschiedene bereits vorhandene Ansätze zum Kernkompetenz-Management.¹⁹² Zum Beispiel entwickeln KRÜGER/ HOMP einen sogenannten Kompetenzlebenszyklus. Sie gehen davon aus, dass eine Kernkompetenz eine zu einem Produktlebenszyklus analoge Entwicklung durchläuft.¹⁹³ Weiter gehen sie davon aus, dass Kernkompetenzen bewusst zu entwickeln sind. Allerdings beweisen sie dies nicht theoretisch fundiert, wie das in den Lernprozessen der Fall ist. Sie geben Handlungsempfehlungen für das Manage-

¹⁹⁰ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 174.

¹⁹¹ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 6; SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 75.

¹⁹² WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 134-138; KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 96-98; FEARNIS, H.: Entstehung Kompetenz (2004), S. 40; WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 271.

¹⁹³ KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 95-97.

ment einer Kernkompetenz während deren einzelnen Lebensphasen und sowie für die Benutzung einer Kernkompetenz in dieser Entwicklungsstufe. Andere Möglichkeiten Kernkompetenzen zu erlangen sind strategische Allianzen oder Wissenstransfer. Den Möglichkeiten der Akquisition von Kernkompetenzen sind jedoch durch die Immobilität der Kernkompetenzen enge Grenzen gesetzt.

Für diese Untersuchung wird, aufgrund der gewonnen Erkenntnisse, im weiteren Verlauf der Modellbildung davon ausgegangen, dass Kompetenzen und Kernkompetenzen aktiv zu managen sind, wie dies in der Lernperspektive und dem Kompetenzlebenszyklus theoretisch untermauert wird. Das heißt, dass die Evolutions- und Erosionsprozesse der Kompetenzen, in einem gewissen Rahmen, aktiv von Mitgliedern der Unternehmung beeinflusst werden können. Daraus ergibt sich eine weitere Anforderung an das aktive Management von Kernkompetenzen. Nämlich, dass das Management ein kontinuierlicher Prozess sein muss, da die Evolution und auch die Erosion Prozesse im Zeitverlauf sind. Über die teleologisch sinnvolle Intensität und Extensität eines aktiven Managements von Kernkompetenzen kann hier jedoch noch keine Aussage erfolgen. Dieser Punkt wird in der kritischen Würdigung und der Ermittlung des weiteren Forschungsbedarfs Gegenstand der Diskussion sein.¹⁹⁴

Der zweite Schritt der Strategieumsetzung ist die **Realisation**. Sie ist nicht mehr einer der Hauptbestandteile der strategischen Planung, ist aber von ausschlaggebender Bedeutung für die Verwirklichung der Strategie. Diese Phase der Realisation der Strategie dauert oft mehrere Jahre und ist von vielen Unwägbarkeiten und Barrieren geprägt. Aus diesen Implementierungsproblemen ergibt sich die Forderung nach einem umfassenden Strategie-Management, also einer Ausdehnung der strategischen Prozesse über die strategische Planung hinaus, mit dem Ziel, die strategische Orientierung auch im Tagesgeschäft zu verankern.¹⁹⁵ Diese Forderung nach einem umfassenden Strategie-Management korreliert sehr stark mit einer Forderung, die im Fazit des Kernkompetenzbasierten Ansatzes identifiziert wurde. So ist einer der Hauptkritikpunkte am Kompetenzbasierten Ansatz, das Fehlen einer fundierten Operationalisierung des Managements von Kernkompetenzen. Um diese Operationalisierung zu realisieren, ist ein theoretisch basiertes Managementinstrument für Kernkompetenzen zu erarbeiten ähnlich der Forderung nach einem umfassenden strategischen Management, das alle Phasen des Strategie-Prozesses umfasst. Um diese Anforderungen aus dem Kompetenzbasierten Ansatz auf der einen Seite und dem strategischen Prozess auf der anderen Seite

¹⁹⁴ Siehe Kapitelpunkt 5.2.

¹⁹⁵ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 174f.

zu erfüllen, ist ein umfassendes Managementsystem¹⁹⁶ für das Management von Kernkompetenzen zu erarbeiten. Nur ein auf Kernkompetenzen ausgerichtetes Managementsystem ist fähig Antworten auf sämtliche Fragen, die die Konzeption eines Kernkompetenzbasierten Managements aufwirft, zu generieren und ein ganzheitliches aktives Management zu ermöglichen. Da die Entwicklung eines solchen Managementsystems den Rahmen dieser Untersuchung sprengen würde, werden hier lediglich erste Implikationen für ein solches entwickelt. Die Ausarbeitung eines solchen Systems, auf Basis der generierten Implikationen, kann also bereits in diesem Stadium der Untersuchung als weiterer Forschungsbedarf identifiziert werden.

Der Kritikpunkt der unzureichenden Operationalisierung des Kompetenzbasierten Ansatzes kann in dieser Untersuchung ergo nicht komplett gelöst werden, es können jedoch erste Implikationen für ein solches erarbeitet werden, auf denen weitere Untersuchungen aufbauen können.

2.4.3 Anforderungen der Funktion „Strategische Kontrolle“

Die strategische Kontrolle ist der dritte und letzte Aspekt des strategischen Prozesses. Die Kontrolle soll hier in Anlehnung an STEINMANN/ SCHREYÖGG als selbständiges Steuerungsinstrument verstanden werden, welches ein kontinuierliches Monitoring ermöglicht. Es sollte den gesamten strategischen Prozess begleiten, sodass Planabweichung sowie Veränderungen der Umweltzustände ermittelt werden und Vorgehensweisen vorgehalten werden, die es ermöglichen auf diese angemessen zu reagieren.¹⁹⁷ Dieses Monitoring ist notwendig, da es sich bei dem strategischen Planungsprozess um einen selektiven Prozess handelt, der einer fortwährenden Korrektur bedarf, um frühzeitig auf Bedrohungen und Chancen reagieren zu können.¹⁹⁸ Die Forderung nach einer Kontrollfunktion für ein Strategie-Management kann ebenfalls für ein strategisches Kernkompetenz-Management identifiziert werden. Auch ein strategischer Prozess oder ein Mana-

¹⁹⁶ Für ausführliche Darstellung verschiedener Konzepte für Managementsysteme deren Funktion, Leistungsfähigkeit und Voraussetzungen siehe REMER, A.: Management (2002), SCHWANINGER, M.: Managementsysteme (1994).

¹⁹⁷ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 175.

¹⁹⁸ Vgl. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 175.

gementsystem auf der Basis von Kernkompetenzen benötigt ein solches Monitoring, um auf etwaige Planabweichungen zu reagieren.

2.5 Zwischenergebnis der Problemstellung

Durch die Definitionen zu Beginn dieses Kapitels ist eine kohärente begriffliche Grundlage für den weiteren Verlauf der Untersuchung gelegt worden. Die anschließende Darstellung des Kompetenzbasierten Ansatzes konnte als Grundlage für die weiteren Analysen genutzt werden. Aus der Synthese des Forschungskonzeptes des Kompetenzbasierten Ansatzes und des multiperspektivischen Managementverständnisses, speziell der funktionalen Perspektive, haben sich verschiedene Anforderungen an ein strategisches Management von Kernkompetenzen ergeben. Diese Anforderungen und bisherige Lösungsansätze waren Gegenstand der Betrachtungen im Kapitelunkt 2.3.2. Aus diesen Anforderungen ergeben sich weitere Forschungsaufgaben. Während deren Identifikation sind bereits erste Einschränkungen gemacht worden, welche Punkte in dieser Untersuchung analysiert werden sollen und welche nicht. So ist die Generierung eines ganzheitlichen Managementsystems für Kernkompetenzen nicht zu leisten. Allerdings sollen erste Schritte hin zu einem solchen Managementsystem gemacht werden. So werden vor allem die Realisation einer geeigneten Bewertungsmethodik sowie die Entwicklung erster Implikationen, für ein portfoliobasiertes Management von Kernkompetenzen im Mittelpunkt stehen. Um das Management von Kernkompetenzen auf der Basis eines monetären Bewertungssystems standardisiert und methodisch einwandfrei handhabbar zu machen. Für die Identifikation von Kernkompetenzen sind bereits Konzepte vorhanden. Auch die Entwicklungsfähigkeit als eine der identifizierten Voraussetzungen für ein ganzheitliches Kernkompetenz-Management, ist bereits in Veröffentlichungen nachgewiesen worden. Die weitere Analyse wird sich dementsprechend auf die Operationalisierung und Bewertung sowie auf das Monitoring von Kernkompetenzen beschränken, da für diese bisher keine tragfähigen Modelle vorhanden sind.

3 Implikationen für die Entwicklung eines Kernkompetenz-Managements

3.1 Konzept der Teiluntersuchung

Gegenstand des dritten Kapitels ist die Erarbeitung von Implikationen für ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management. Die Implikationen werden in vier Teilschritten erarbeitet. Dazu wird zunächst das Forschungskonzept der Portfoliotheorie mit seinen Prämissen und Kernaussagen detailliert dargestellt. Aufbauend darauf wird die Portfoliotheorie einer kritischen Betrachtung unterzogen, um die Grenzen derselben zu evaluieren. Auf der Grundlage der Kenntnisse der Portfoliotheorie werden anschließend Gestaltungsgrundsätze für ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management erarbeitet. Dazu wird zunächst ein Zielgrößenvergleich als Legitimation der Anwendung der Portfoliotheorie auf das Management von Kernkompetenzen durchgeführt. Auf der Basis dieser Legitimation wird anschließend eine Begriffssynthese für den Begriff „Kernkompetenz-Portfolio“ durchgeführt. Die Identifikation der Rahmenbedingungen eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements bildet den abschließenden Punkt dieses Teilkapitels.

Der dritte Teilschritt dient dazu, Bewertungsgrundsätze für das portfoliobasierte Kernkompetenzmanagement zu erarbeiten. Zunächst wird die Realoptionstheorie als geeigneter Ansatz für die speziellen Anforderung der Bewertung von Kernkompetenzen identifiziert. Nach einer Definition des Begriffs Realoption werden dann Anknüpfungspunkte der Realoptionstheorie für die Bewertung von Kernkompetenzen erarbeitet. Dies geschieht unter anderem für die Klassifikationen von Realoptionen, die Grundvariablen der Berechnung und auch für den Berechnungsprozess. Das Teilkapitel endet mit einer kritischen Würdigung der Realoptionstheorie.

Das letzte Teilkapitel dient der Darstellung der Implikationen aus der Portfoliotheorie und der Realoptionstheorie, für ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management. Die Implikationen werden für die funktionale Managementperspektive erarbeitet und dementsprechend auch separat für die strategische Planung, die Strategieumsetzung und die strategische Kontrolle ermittelt.

3.2 Portfoliotheorie als mögliches Management-instrument

Die Auswahl eines geeigneten Managementinstruments zur Handhabung von Kernkompetenzen muss auf Anforderungen basieren, die aus dem Competence-based View zu identifizieren sind. Der zweite Aspekt sind Kriterien, die sich aus der Synthese des multiperspektivischen Managements und des Kompetenzbasierten Ansatzes ergeben. Drittens können zudem Anforderungen aus der Problemstellung generiert werden. Die erste zu identifizierende Anforderung ergibt sich aus der Problemstellung. So ist diese Ausarbeitung auf eine strategische, das heißt **langfristige Perspektive** ausgerichtet, um auch auf einen dauerhaften Trend wie die Globalisierung ihn darstellt, reagieren zu können. Dem Modell muss es dementsprechend möglich sein, eine langfristige Perspektive abzubilden. Sollten durch das Managementinstrument zusätzlich die Betrachtung einer mittelfristigen und kurzfristigen Perspektive ermöglicht werden, so kann dies für einen Ausbau des Modells, auch auf einen anderen Zeithorizont, von Vorteil sein. Aus der funktionalen Ebene des multiperspektivischen Managementverständnisses ergibt sich die Forderung nach einem ganzheitlichen Instrument, das in der Lage ist, alle Aufgabeninhalte des Managements zu erfassen. Diese Forderung wird in dieser Analyse allerdings auf eine **ganzheitliche Perspektive** in Hinblick auf die funktionale, strategische Ebene reduziert. Das Instrument muss dazu in der Lage sein, die strategische Planung, Durchführung und die Kontrolle abzubilden.

Eine weitere Anforderung ergibt sich aus der strategischen Planung. Es ist die Forderung nach einer **Aggregationsmöglichkeit** der einzelnen Werte, um die Stimmigkeit der Gesamtstrategie zu ermitteln. Dieses Kriterium stellt allerdings keine zwingende Bedingung dar.

Aus der kritischen Würdigung und den Kritikpunkten des Kompetenzbasierten Ansatzes ergibt sich der Wunsch nach einer möglichst guten Bewertungsskala. Es sollte möglichst eine **monetäre Bewertung** ermöglicht werden. Auch ist eine **objektive Nachvollziehbarkeit** der Ergebnisse, sowohl der Strategieentwicklung, als auch der strategischen Umsetzung und der strategischen Kontrolle, wünschenswert. Diese Nachvollziehbarkeit ist, vor allem für die Rechtfertigung der Strategie vor den Stakeholdern, von großer Bedeutung.

Ein weiteres und sehr hoch zu bewertendes Kriterium ist der Einbezug von **Unsicherheit und Risiko**. Diese Forderung ergibt sich aus der Problemstellung, in der die Globalisierung als Unsicherheits- und Risikoquelle für Unternehmungen identifiziert wurde. Das Managementinstrument muss in der Lage sein, diese

Faktoren in die Betrachtungen einzubeziehen. Aus der Problemstellung ergibt sich zudem die letzte Anforderung. Es ist der Bedarf mit **Flexibilität** umzugehen und auf sich ändernde Umfeldbedingungen reagieren zu können.¹⁹⁹

Um die Eignung verschiedener Managementinstrumente in Hinblick auf das Management von Kernkompetenzen zu vergleichen, kann eine Bewertung anhand einer Skala vorgenommen werden.²⁰⁰ Für diesen Vergleich werden ausgewählte Managementinstrumente auf ihre Eignung hinsichtlich der sieben identifizierten Merkmale verglichen. Die Bewertung erfolgt dabei auf der Basis einer Skala von 1-5. Wobei 5 eine sehr große Eignung in Hinblick auf das fragliche Kriterium bedeutet und eine Punktzahl von eins dementsprechend, dass das Managementinstrument nicht geeignet ist, diese Anforderung zu erfüllen. Die ausgewählten Managementinstrumente stellen einen Querschnitt durch die möglichen Instrumente dar. Dabei wurde nur auf Instrumente zurückgegriffen, die nicht nur für einzelne Teile in der Planung oder Durchführung von Strategien zu benutzen sind. Beispiele für solche Instrumente sind unter anderen die GAP-Analyse oder das Benchmarking.²⁰¹

Abbildung 9: Managementinstrumente im Vergleich

	Kriterien	langfristige Perspektive	ganzheitliche Perspektive	Aggregationsmöglichkeit	monetäre Bewertung	objektive Nachvollziehbarkeit	Unsicherheit	Flexibilität	Summe
Kompetenzlebenszyklus	5	5	2	1	2	2	2	2	19
GMN	4	4	3	2	4	2	4	4	23
BSC	5	4	3	5	4	3	3	3	27
BCG-Matrix	4	2	2	3	5	1	3	3	20
Portfoliotheorie	5	4	5	5	5	4	5	5	33

Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁹⁹ Die Kriterienauswahl kann nicht als absolut angesehen werden, da es theoretisch möglich ist, dass weitere oder differierende Kriterien identifiziert werden. Dies resultiert aus der Auswahl der Kriterien aufgrund subjektiver Plausibilität.

²⁰⁰ Vgl. WOLF, J.: Organisation Management (2003), S. 439-443; HÜLSMANN, M. / SCHULENBURG, N.: Krisenevolution (2005), S. 89-94.

²⁰¹ Vgl. MACHARZINA, K. / WOLF, J.: Unternehmensführung (2005), S. 294.

Das Konzept **des Kompetenzlebenszyklus** geht auf KRÜGER/ HOMP zurück. Sie übertragen das Lebenszyklusmodell für Produkte, auf das Management von Kernkompetenzen.²⁰² Nachteilig an diesem Konzept ist vor allem die fehlende monetäre Bewertung. Auch die objektive Nachvollziehbarkeit wird durch dieses Modell nicht realisiert, da es immer erst ex post möglich ist festzustellen, in welcher Phase des Zyklus sich ein Produkt oder in diesem Falle eine Kompetenz befindet.²⁰³ Auch werden die Unsicherheiten, die eine solche strategische Ausrichtung birgt, nicht explizit betrachtet.

Der **St. Galler General Management Navigator (GMN)** stellt einen Bezugsrahmen für das strategische Management dar. Er besteht aus vier plus eins Arbeitsfeldern, in denen das strategische Management strukturiert und prozessual aufbereitet werden soll.²⁰⁴ Nachteilig in Hinblick auf ein strategisches Kernkompetenz-Management ist am GMN, dass er die Unsicherheit nicht explizit in die Betrachtungen mit einbezogen wird. Auch wird keine monetäre Bewertungsmethodik zur Verfügung gestellt. Ein weiteres Managementinstrument ist die **Balanced Scorecard (BSC)** die 1990 von KAPLAN/ NORTON entwickelt wurde. Das Hauptziel der BSC ist es eine Verbesserung der bestehenden Performance-Messung zu realisieren. So stehen hier nicht nur Finanzkennzahlen im Vordergrund sondern auch diverse andere Kennzahlen.²⁰⁵ Für das Management von Kernkompetenzen wurde von EDVINSSON der sogenannte Skandia Navigator entworfen, der das Modell der Balanced Scorecard auf das Management von Kernkompetenzen überträgt.²⁰⁶ Jedoch hat der Skandia Navigator einen relevanten Nachteil, den auch die Balanced Scorecard in Hinblick auf das Management von Kernkompetenzen aufweist. Als Anforderung wurde identifiziert, dass das Managementinstrument mit Unsicherheit und Flexibilität umgehen können muss. Diese Anforderung kann von der BSC nicht erfüllt werden.

Die **BCG-Matrix** steht hier stellvertretend für verschiedene andere Portfoliomodelle der Betriebswirtschaftslehre. Die BCG-Matrix stellt ein Portfolio auf, das einzelne Produkte nach ihrem aktuellen Marktanteil und dem erwarteten Marktwachstum darstellt. Die Produkte werden in vier Kategorien eingeteilt, in Question Marks, Poor Dogs, Cash-Cows und Stars. Aus der Einordnung der Produkte in

²⁰² Vgl. KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 92-98.

²⁰³ Vgl. SIMON, H. / GATHEN, A. v. D.: Strategieinstrumente (2002), S. 238f.

²⁰⁴ Vgl. MÜLLER-STEWENS, G. / LECHNER, C.: GMN (2005).

²⁰⁵ SIMON, H. / GATHEN, A. v. D.: Strategieinstrumente (2002), S. 155-163; KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P.: Strategy Maps (2004).

²⁰⁶ Vgl. WIEDENHOFER, M.: Bewertung (2003), S.109f.

die Felder der Matrix können erwartete Entwicklungen der Produkte, Investitionsstrategien und Ähnliches abgeleitet werden.²⁰⁷ Die BCG-Matrix ist jedoch für die identifizierten Anforderungen nicht ausreichend um ein strategisches Kernkompetenz-Management zu ermöglichen. So berücksichtigt die BCG-Matrix nicht die vorhandene Unsicherheit, die mit strategischen Entscheidungen verbunden ist. Ein zweiter Kritikpunkt in Hinblick auf das Kernkompetenz-Management ist die durchgehend separate Betrachtung der Werte, was bei Produkten ja auch sinnvoll ist. Es findet keine Aggregation statt, die in der Lage wäre eine Gesamtstrategie zu beurteilen. Auch ist die BCG-Matrix kein ganzheitliches Managementinstrument im Sinne der Berücksichtigung von allen funktionalen Faktoren. Die BCG-Matrix kann aus diesen Gründen nicht als geeignetes Managementinstrument für die hier gestellte Aufgabe identifiziert werden.

Das letzte untersuchte Managementinstrument ist die **finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie**. Sie ist ein Instrument der Finanztheorie. Das Portfoliomanagement versucht, basierend auf mathematisch-statistischen Verfahren, lohnende Bündel von Kapitalanlagen zu ermitteln. Vornehmlich geht es dabei um eine gute Performance, also eine möglichst hohe Rendite zu einem möglichst geringen Risiko.²⁰⁸ Die Portfoliotheorie ist dazu in der Lage, die Investitionsentscheidungen nachvollziehbar und objektiv zu machen. Die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie erreicht, von allen untersuchten Managementinstrumenten, die höchste Punktzahl in der Evaluation. Ihre Vorteile gegenüber den anderen Managementinstrumenten begründet sich vor allem in der möglichen mathematischen Aggregation von Werten, die dazu benutzt werden kann ein gesamtes Kernkompetenz-Bündel zu untersuchen. Auch die explizite Einbeziehung der mit Investitionen verbundenen Unsicherheit ist ein Vorteil. So können die Unsicherheiten über den Fortbestand der nachhaltigen Wettbewerbsvorteile in die Beurteilung einer Investition in Kernkompetenzen mit einbezogen werden. Auch eine ganzheitliche Perspektive ist durch das Portfoliomanagement möglich, da das Management von Finanztiteln auch den gesamten Managementzyklus durchläuft.

Von den hier ausgewählten exemplarischen Managementinstrumenten kann dementsprechend die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie als das am besten geeignete Managementinstrument identifiziert werden.

²⁰⁷ Vgl. SIMON, H. / GATHEN, A. V. D.: Strategieinstrumente (2002), S. 33-49.

²⁰⁸ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 1.

3.3 Forschungskonzeption der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie

3.3.1 Prämissen der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie

Ein finanzwirtschaftliches Portfolio dient dazu, Kapitalanlagen eines Anlegers simultan und in einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten.²⁰⁹ Dabei macht die Portfoliotheorie, die Ergebnisse der Analyse von Kapitalanlagen objektiv und so durch Dritte nachvollziehbar. Die Nachvollziehbarkeit ist für Kapitalmanager essenziell, da sie gewöhnlich mit dem Geld Dritter operieren und sie vor diesen Rechenschaft ablegen müssen. Zudem sind die Aussagen der Portfoliotheorie und der durch sie gewonnen Analyseergebnisse in Fachkreisen akzeptiert und bieten so auch für die Kapitalmanager ein Mindestmaß an Sicherheit.²¹⁰ Die Portfoliotheorie dient also dazu, wissenschaftlich fundierte Empfehlungen und Analysemethoden für die Selektion von Bündeln von Kapitalwerten zu generieren.²¹¹ PÖDDIG identifiziert in diesem Zusammenhang zwei Problemkreise. Die Vergleichbarkeit verschiedener Investitionsobjekte unter Ungewissheit und die sinnvolle Kombination von Investitionsobjekten, um das Risiko weitestgehend zu eliminieren beziehungsweise zu reduzieren.²¹² SPREMANN definiert ein Portfolio als: „... eine gedankliche und rechnerische Zusammenfassung der Kapitalanlagen und Vermögensteile einer Person, eines Haushaltes oder einer Institution. Die rechnerische Zusammenfassung dient der Darstellung und Kontrolle der gewünschten finanziellen Eigenschaften des Portfolios und seiner Komponenten, vor allem der Werte, der Wertveränderung und Rendite sowie dem Exposure gegenüber Risiken.“²¹³ Dagegen beschreibt BRUNS ein Portfolio, weniger ausführlich vom Grundgedanken allerdings ähnlich, als eine „... unter Optimierungsgesichtspunkten vorgenommene Aggregation einzelner Assets.“²¹⁴ Im Folgenden wird sich diese Arbeit der Definition von BRUNS anschließen, da diese sich nicht ausschließlich auf finanzwirtschaftliche Portfolios und Werte beschränkt. Da die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie auf das Management von Kernkompetenzen übertragen werden soll, ist eine weiter gefasste Definition eines Portfolios sinnvoll, um die Gültigkeit der Begriffs-

²⁰⁹ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 2.

²¹⁰ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 4.

²¹¹ Vgl. BREUER, W. / GÜRTLER, M. / SCHUHMACHER, F.: Portfoliomanagement 1 (2004), S. 5.

²¹² Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 14.

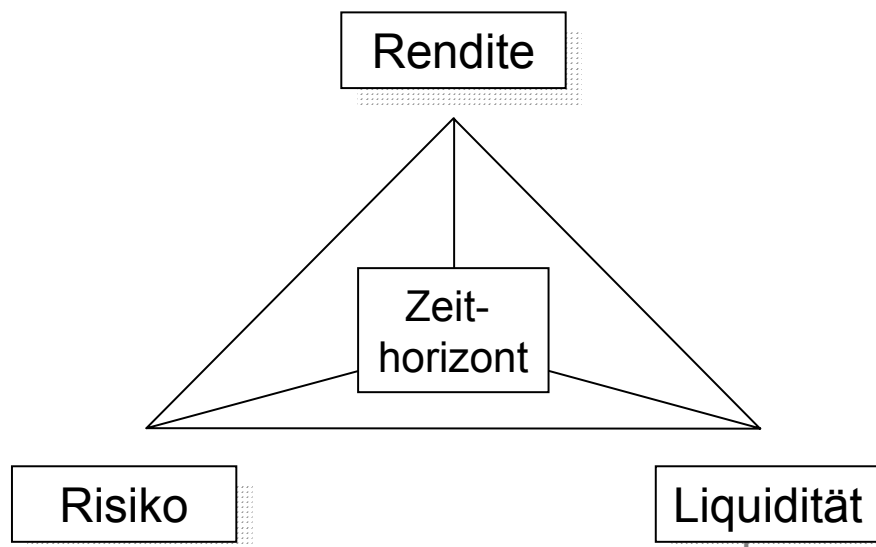
²¹³ SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 2.

²¹⁴ BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 2.

explikation auch für die Übertragung zu gewährleisten. Andere Arten von Portfolios werden im Laufe der Untersuchung kurz vorgestellt, jedoch nicht weiter ausgeführt.

Die Grundlagen der klassischen Portfoliotheorie wurden zwischen 1950 und 1970 von MARKOWITZ, ROY, SHARPE, TOBIN und anderen gelegt.²¹⁵ Die Ziele der Kapitalanleger, egal ob es sich um private oder institutionelle Investoren handelt, können in einem Zieldreieck dargestellt werden. Das Zieldreieck beinhaltet die Rendite, die Liquidität und das Risiko über dem Zeithorizont. Die Anlagerendite dividiert durch das Anlagerisiko wird als Performance des Portfolios bezeichnet.²¹⁶ Dabei stehen die zu erwartende Rendite und deren Marktrisiken in einem positiven Austauschverhältnis zueinander.²¹⁷ Das heißt eine höhere Rentabilität kann nur erhoffen, wer auch höhere Risiken eingeht.²¹⁸

Abbildung 10: Magisches Zieldreieck im Portfoliomanagement



In Anlehnung an BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 1.

²¹⁵ Vgl. PERRIDON, L. / STEINER, M.: FiWi (2004), S. 265; SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 25. Für eine Einführung in die Idee von MARKOWITZ siehe auch GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 17–20.

²¹⁶ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 1; PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 15–17, S. 26.

²¹⁷ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 1, S. 8.

²¹⁸ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 22.

So wollen Investoren bei angestrebter Sicherheit der Kapitalanlage eine möglichst hohe Rendite erzielen. Bei der Auswahl eines Portfolios geht es regelmäßig darum, eine möglichst gute Risikodiversifikation zu erreichen, da es vom Markt honoriert wird, höhere Risiken zu übernehmen. Dies gilt allerdings nicht, wenn diese Risiken diversifizierbar sind.²¹⁹ Dabei sollte das Exposure des Investors gegenüber Risiken, von der individuellen Risikoaversion des Anlegers abhängen. Eine essenzielle Frage lautet deshalb: Welche Risiken will und kann der Anleger eingehen?²²⁰ Auch wünschen die Investoren, sich in einer angemessenen Frist von ihren Kapitalanlagen trennen zu können.²²¹

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dieser Anlagen am Finanzmarkt sind:

- die Zentralbank,
- der Staat,
- die Realwirtschaft und
- die Finanzwirtschaft.²²²

Die **Zentralbank** hat als Steuerelemente für den Geldmarkt die Zins- und die Geldpolitik. Zusätzlich kann sie versuchen, diesen durch gezielte Kommunikation zu beeinflussen. Das Ziel und der Auftrag der Zentralbanken ist es, die Stabilität des Finanzsystems zu sichern.²²³

Der **Staat** ist die zweite Rahmenbedingung für die Kapitalanlage. Das politische System beansprucht in vielen Ländern eine Staatsquote von ca. 50 Prozent. Das heißt, dass in vielen Ländern etwa die Hälfte der Wirtschaftskraft durch Steuereinnahmen für die öffentliche Hand vereinnahmt wird. Das Geld wird dann diversen Zwecken zugeführt. Auch die Fiskalpolitik und die Industriepolitik sollten

²¹⁹ Vgl. GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S.15; SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 23; BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 8.

²²⁰ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 23.

²²¹ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 1.

²²² Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 28-39.

²²³ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 28–30; JUNIUS, K.: Europäische Zentralbank (2002), S. 32–36; APEL, E.: Central Banking (2003); HEINE, M. / HERR, H.: EZB (2004).

bei der Entscheidung für oder gegen eine Investition in einem Land mit in Betracht gezogen werden.²²⁴

Die dritte Rahmenbedingung ist die **Realwirtschaft**. Kräfte, die die Realwirtschaft beeinflussen, sind Entscheidungen von Unternehmen und von Einzelpersonen. Auch die Medien sowie Kultur und Tradition wirken auf die Realwirtschaft ein und beeinflussen die entscheidende Größe des Wachstums.²²⁵

Als vierte und letzte Rahmenbedingung kommt die **Finanzwirtschaft** dazu. Die Finanzwirtschaft entsteht durch Verträge, die über Zahlungen zu verschiedenen Zeitpunkten geschlossen werden. Beispiele für solche Finanzverträge sind Kredite oder Anleihen sowie Aktien, Futures oder Optionen. Das Geschehen an den Finanzmärkten wird im Wesentlichen durch institutionelle Investoren bestimmt. Solche Investoren sind beispielsweise Banken, Versicherungen, Pensionskassen und Investmentfonds.²²⁶ Gerade diese institutionellen Investoren sind ihren Kunden Rechenschaft schuldig, sie handeln deshalb nicht intuitiv, sondern halten sich weitestgehend an die strukturierte und methodische Vorgehensweise der Portfoliotheorie. Dabei spiegelt die Finanzwirtschaft nicht zu jedem Zeitpunkt die Realwirtschaft wieder, die Realwirtschaft ist im Gegensatz zu Finanzwirtschaft langsamer. Es ist also möglich, dass sich die Finanzwirtschaft von der Realwirtschaft abkoppelt. Sollte dies der Fall sein, wird die Finanzwirtschaft in absehbarer Zeit zur Realwirtschaft zurückkehren, man spricht vom Platzen einer Blase.²²⁷

Verschiedene Arten von Kapitalanlagen sind zum Beispiel:

- Anleihen
- Aktien
- Derivate

²²⁴ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 30; PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 17.

²²⁵ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 31-33.

²²⁶ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 33-35.

²²⁷ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 35.

Anleihen sind Wertpapiere, die ihrem Besitzer einen vertraglich versicherten Zahlungsstrom versprechen. Aus Anleihen begründen sich jedoch keine Eigentumsrechte. Anleihen sind eine relativ risikoarme Anlageform.²²⁸

Aktien sind Wertpapiere, die eine Beteiligungsfinanzierung an einer Unternehmung ermöglichen. Sie dienen der Unternehmung zur Beschaffung von Eigenkapital. Der Anleger hofft auf eine positive Entwicklung des Aktienkurses und somit auf eine Wertsteigerung seiner Kapitalanlage. Aktien werden an Aktienmärkten gehandelt.²²⁹ Eine Aktie berechtigt ihren Eigentümer zu einer Stimme auf der Hauptversammlung der Aktiengesellschaft. Der Besitz der Aktie berechtigt also zur Mitbestimmung.²³⁰

Derivate sind Finanzinstrumente, deren Entwicklungen von den Basisinstrumenten der Finanzwirtschaft abgeleitet sind. Beispiele sind Futures und Optionen.²³¹ Eine Option ist ein Finanzkontrakt, der dem Investor das Recht zusichert ihn aber nicht verpflichtet, eine bestimmte Menge eines Wertes zu einem bestimmten Zeitpunkt (Europäische Option) beziehungsweise bis zu einem festgelegten Zeitpunkt (Amerikanische Option) zu erwerben (Call-Option) oder zu veräußern (Put-Option).²³² Futures sind Termingeschäfte die eine verbindliche Vereinbarung, über eine Lieferung, im Falle des Verkäufers, oder die Abnahme, im Falle des Käufers, einer bestimmten Menge eines bestimmten Gutes, darstellen. Die Vereinbarung gilt für einen im Voraus festgelegten Preis und für einen späteren Liefertermin. Futures werden als standardisierte Verträge an der Börse gehandelt und abgeschlossen.²³³

Der Grundgedanke der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie, diverse Vermögenswerte simultan zu betrachten, ist auf verschiedene andere Anwendungsgebiete übertragen worden. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang beispielsweise die sogenannte BCG-Matrix aus dem strategischen Management. Die BCG-

²²⁸ Vgl. SCHREDELSEKER, K.: Finanzwirtschaft (2002), S. 97–100; BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 35-44.

²²⁹ Vgl. BURMANN, C./ FREILING, J./ HÜLSMANN, M.: Ad-Hoc-Krisen (2005), S. 45; ALISCH, K.: Gabler-Wirtschaftslexikon... (2004), S. 69-71.

²³⁰ Vgl. BURMANN, C./ FREILING, J./ HÜLSMANN, M.: Ad-Hoc-Krisen (2005), S. 45; ALISCH, K.: Gabler-Wirtschaftslexikon... (2004), S. 69–71; SCHREDELSEKER, K.: Finanzwirtschaft (2002), S. 80-82.

²³¹ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 54.

²³² Vgl. RUDOLPH, B.: Derivate (1995), S. 19; HULL, J.: Options (2003), S. 6 – 10; BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 54-56.

²³³ Vgl. RUDOLPH, B.: Derivate (1995), S. 23–24; HULL, J.: Options (2003), S. 5–6; BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 57-58.

Matrix betrachtet die verschiedenen Produkte eines Unternehmens in Bezug auf die strategischen Erfolgsfaktoren relativer Marktanteil und zukünftiges Marktwachstum.²³⁴

Ein weiteres Anwendungsgebiet von Portfolios sind die so genannten Technologieportfolios. Sie dienen zur Analyse der strategischen Ausgangssituation, um daraus Strategieempfehlungen für den Technologiebereich abzuleiten.²³⁵ Auch im Forschungs- und Entwicklungsmanagement werden verschiedene Portfolios verwendet. So kann durch Portfoliomanagement eine verifizierte Selektion von Entwicklungsprojekten realisiert werden.²³⁶ Auch Patentportfolios werden für das Technologiemanagement verwendet. Die Patente eines Technologiefeldes werden auf Basis ihrer relativen Patentposition und der Technologieattraktivität klassifiziert.²³⁷

3.3.2 Kernaussagen der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie

Sollte die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie dazu geeignet sein ein Portfoliomanagement für Kernkompetenzen zu entwickeln, muss der Übertragung der Ziele besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, da der Haupterklärungsbeitrag der Portfoliotheorie in diesen Zielgrößen zu finden ist.²³⁸ Die grundsätzlichen Aussagen der Theorie und auch die Berechnungsmethoden lassen sich den einzelnen Zielgrößen zuordnen. Um systematisch vorzugehen werden diese dementsprechend separat erörtert. Im Folgenden werden nun die drei identifizierten Hauptziele der Anleger genauer betrachtet. Diese sind Rendite, Risiko und Liquidität (siehe auch Abbildung 8).

3.3.2.1 Portfoliotheoretische Zielgröße „Rendite“

Das erste identifizierte Ziel der Anleger ist die Rendite. Nach BRUNS/ MEYER-BULLERDIEK „... bezeichnet man mit dem Begriff Rendite das auf einen bestimmten Zeitraum bezogene und in Prozent ausgedrückte Verhältnis eines Endwerts zu

²³⁴ Vgl. STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 646; LYNCH, R.: Corporate Strategy (2006), S. 130–132; SIMON, H. / GATHEN, A. v. D.: Strategieinstrumente (2002), S. 33–49.

²³⁵ Vgl. SPECHT, D. / MÖHRLE, M. G.: Technologie (2002), S. 376; PFEIFFER, W.: Technologie-Portfolio (1991).

²³⁶ Vgl. SEIDEMANN, W.: Entwicklungsportfolio (2000).

²³⁷ Vgl. SPECHT, D. / MÖHRLE, M. G.: Technologie (2002), S. 218f.

²³⁸ Siehe auch Kapitelpunkt 3.4.1.

einem Anfangswert.²³⁹ Sehr ähnlich, jedoch nur auf monetäre Werte bezogen, definiert SPREMANN: „Das mit einer Geldanlage über eine gewisse Zeitdauer hinweg erzielte *Ergebnis in Relation zum anfänglich investierten Betrag* wird als *Rendite* bezeichnet.“²⁴⁰ Für diese Analyse wird im Folgenden die Begriffsexplikation von BRUNS verwendet werden, da sich diese nicht nur auf monetäre Werte bezieht. Die Übertragung der Grundidee der Rendite auf das Management von Kernkompetenzen ist konsistenter zu realisieren, wenn der Rendite keine rein monetäre Bedeutung beigemessen wird. Die Renditerechnung verfolgt dabei zwei wesentliche Zielstellungen. Zum Ersten kann durch die Renditerechnung ermittelt werden, wie gut es einer Geldanlage oder einem Portfolio gelungen ist oder voraussichtlich gelingen wird, den gegenwärtigen Konsumverzicht in zukünftige Konsummöglichkeiten zu transferieren. Diese Erhebung erfolgt durch eine Kennzahl.²⁴¹ Die zweite Zielstellung der Renditerechnung ist die Festlegung einer anzustrebenden Rendite.²⁴²

Das Portfoliomanagement differenziert zwei Arten von Renditen. Wird das Ergebnis der Geldanlage als Betrag in einer Währung ausgedrückt, ist dies eine nominale Rendite. Wird dagegen das Anlageergebnis in Kaufkraft ausgedrückt, wird von einer realen Rendite gesprochen.²⁴³ Die reale Rendite entspricht somit der nominalen Rendite minus der Inflationsrate.²⁴⁴ Ex post wird eine Rendite ermittelt, wenn mit konkreten Zahlen aus der Vergangenheit gerechnet wird.²⁴⁵ Spricht man von einer ex ante Rendite, so wird eine Rendite für die Zukunft prognostiziert. Das Ergebnis ist somit unsicher, es stellt eine Zufallsvariable dar. Für die Prognose einer Rendite, müssen für die einzelnen Zukunftsszenarien Eintrittswahrscheinlichkeiten vorausgesagt werden.²⁴⁶

Es gibt verschiedene Methoden, um die Rendite eines Portfolios zu berechnen. Das Risiko des Portfolios geht allerdings bei keiner dieser Methoden in die

²³⁹ BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 4.

²⁴⁰ SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 61.

²⁴¹ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 61.

²⁴² Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 6.

²⁴³ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 61.

²⁴⁴ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 138.

²⁴⁵ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 61.

²⁴⁶ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 41; SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 62.

Berechnung mit ein.²⁴⁷ Die erste Möglichkeit ist es, eine diskrete Rendite zu berechnen. Sie ist definiert als:

$$r_t^D = \frac{p_t - p_{t-1} + d_t}{p_{t-1}}$$

mit:

- r_t^D : Diskrete Rendite des Investitionsobjektes für den Zeitraum t-1 bis t
- p_t : Preis des Investitionsobjektes zum Zeitpunkt t
- p_{t-1} : Preis des Investitionsobjektes zum Zeitpunkt t-1
- d_t : zwischenzeitliche Kapitalerträge
- t : Bewertungsperiode.²⁴⁸

Die diskrete Rendite ist die Rendite eines bestimmten Anlagezeitraums. Als standardisierter Anlagezeitraum wird zumeist ein Jahr gewählt, man spricht auch von einer annualisierten Rendite oder im Angelsächsischen generell auch vom Holding-Period-Return.²⁴⁹ Die Berechnung der diskreten Rendite nimmt an, dass die Dividende am Ende des Anlagezeitraums ausgezahlt wird oder dass diese nicht erneut investiert wird, wenn sie innerhalb des Anlagezeitraumes ausgezahlt wird, da sie keine Zinszahlungen für die Dividenden in die Betrachtungen mit einbezieht.²⁵⁰ Die diskrete Rendite setzt sich dementsprechend aus zwei Komponenten zusammen. Die erste Komponente sind die Barerträge, die dem Anleger während der Anlageperiode zufließen, die zweite Komponente der Rendite ist die Wertveränderung der Kapitalanlage.²⁵¹ Ein wesentlicher Vorteil der diskreten Rendite ist deren einfache Berechnung, sie scheitert allerdings, wenn Renditen

²⁴⁷ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 62.

²⁴⁸ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 31; BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 142–144; BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 433. Eine noch einfachere Formel für die Renditerechnung, die allerdings auch dementsprechend weniger Möglichkeiten bietet die Berechnung einer diskreten Rendite ohne die Einbeziehung zwischenzeitlicher Kapitalerträge. GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 314f.

²⁴⁹ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 433–437; SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 62-65.

²⁵⁰ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 142-144; PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 31.

²⁵¹ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 62f.

berechnet werden sollen, die keinen der Standardperiode entsprechenden Anlagezeitraum haben.²⁵²

Eine zweite Berechnungsmethode ist die so genannte stetige oder auch logarithmierte Rendite. Geht man bei der diskreten Rendite von Zahlungen zu einem bestimmten Zeitpunkt aus, so setzt die Berechnung der stetigen Rendite eine kontinuierliche (stetige) Verzinsung des eingesetzten Kapitals voraus.²⁵³ Die stetige Rendite ist definiert als:

$$r_t^S = \ln\left(\frac{p_t}{p_{t-1}}\right) = \ln(p_t) - \ln(p_{t-1})$$

- mit:
- r_t^S : stetige Rendite des Investitionsobjektes für den Zeitraum t-1 bis t
 - p_t : Preis des Investitionsobjektes zum Zeitpunkt t
 - p_{t-1} : Preis des Investitionsobjektes zum Zeitpunkt t-1
 - ln: Natürlicher Logarithmus.²⁵⁴

Durch die stetige Rendite kann jeder Anlagezeitraum abgebildet werden.²⁵⁵ Dabei wird von einem kontinuierlichen Wachstum der eingesetzten Kapitalanlage ausgegangen.²⁵⁶ Sollen die stetigen Renditen verschiedener Anlageperioden zusammengefasst werden, so ergibt sich diese aus der Summierung der Rendite aus K Einzelperioden.²⁵⁷

²⁵² Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 31.

²⁵³ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 34; SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 65-69.

²⁵⁴ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 35.

²⁵⁵ Bei der Berechnung der stetigen Rendite für Zeiträume die nicht genau einer Anlageperiode entsprechen, wird in die Formel die Länge der Bewertungsperiode [g] eingefügt. Siehe auch PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 36.

²⁵⁶ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 34.

²⁵⁷ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 36.

$$r_t^S(K) = r_t^S + r_{t-1}^S + \dots + r_{t-K+1}^S = \sum_{i=0}^{K-1} r_{t-i}^S$$

mit: $r_t^S(K)$: Über K Perioden kumulierte stetige Rendite.²⁵⁸

Die durchschnittliche stetige Rendite pro Anlageperiode ergibt sich aus dem arithmetischen Mittel der Gesamtrendite über K Perioden:

$$\bar{r}_t^S(K)_A = \frac{1}{K} \sum_{i=0}^{K-1} r_{t-i}^S$$

mit: $\bar{r}_t^S(K)_A$: Arithmetisches Mittel der stetigen Rendite für den K Perioden umfassenden Zeitraum.²⁵⁹

Die Vorteile und Nachteile der Berechnung einer stetigen Rendite sind konträr zu den Vor- und Nachteilen der Berechnung der diskreten Rendite. So ist die Berechnung der stetigen Rendite komplizierter, als die Berechnung einer diskreten Rendite. Auf der anderen Seite können durch die stetige Rendite auch Anlagezeiträume abgebildet werden, die nicht einer standardisierten Anlageperiode entsprechend. In der Praxis werden Zinssätze und Rendite im Allgemeinen jedoch als diskrete Größen angegeben.²⁶⁰ Um diese Probleme zu beheben, können die diskrete und die stetige Rendite ineinander übergeführt werden.²⁶¹

Die Portfoliotheorie geht bei ihren Berechnungen davon aus, dass es sich bei der Wahrscheinlichkeitsverteilung der Renditen am Kapitalmarkt um eine Normalverteilung handelt.²⁶² Die Normalverteilung hat den zusätzlichen Vorteil, dass der komplette Verlauf der Funktion mit nur zwei Werten, dem Erfahrungswert und der Varianz beziehungsweise der Standardabweichung, beschrieben werden

²⁵⁸ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 36.

²⁵⁹ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 36 f.

²⁶⁰ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 37.

²⁶¹ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 37–41. Die Transformation der stetigen Rendite in eine diskrete und andersherum soll hier nicht weiter ausgeführt werden, da diese über den hier zu vermittelnden Grundgedanken der Renditeberechnung hinausgeht.

²⁶² Vgl. GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 24.

kann.²⁶³ Was einen Anleger zudem interessiert, ist die Rendite nicht nur eines einzelnen Anlageobjektes, sondern auch die erwartete Rendite eines Bündels von Anlagen, also eines Portfolios.²⁶⁴ Die Formel zur Berechnung der zu erwartenden Rendite eines Portfolios lautet:

$$\mu_P = \sum_{i=1}^N w_i \mu_i$$

mit:	μ_P :	Erwartete Rendite des Portfolios P
	μ_i :	Erwartete Rendite des Anlageobjektes i
	w_i :	Anteilsgewicht des Anlageobjektes i im Portfolio P
	N	Anzahl der Wertpapiere im Portfolio. ²⁶⁵

Die Renditeberechnung dient also dazu, dem Kapitalanleger einen möglichst objektiven Überblick über seine Investitionen zu verschaffen. Einerseits in dem der Erfolg vergangener und aktueller Kapitalanlagen objektiv bewertbar gemacht werden kann. Andererseits in dem Zielvorgaben für zukünftige Kapitalanlagen generiert werden.

3.3.2.2 Portfoliotheoretische Zielgröße „Risiko“

In der Portfoliotheorie sind zwei grundsätzliche Auffassungen des Risikobegriffs entwickelt worden. Es gilt dennoch bei beiden, dass der mathematisch-statistisch ermittelte Wert des Risikomaßes nicht mit dem subjektiven Empfinden des Investors übereinstimmen muss.²⁶⁶ Die erste Auffassung, die im Wesentlichen

²⁶³ Vgl. GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 24; BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 151-153. Für eine genauere Darstellung des mathematisch-statistischen Hintergrundes siehe auch: BLEYMÜLLER, J. / GEHLERT, G. / GÜLICHER, H.: Statistik (2004), S. 60–62. Die Beschreibung der Rendite als Normalverteilung ist nicht unumstritten und muss durch empirische Untersuchungen belegt werden. Diese empirischen Renditeverteilungen weichen in zwei Punkten von der Normalverteilung ab. Sie besitzen zuviel Wahrscheinlichkeitsmasse in der Mitte und an den Enden und sie sind oft rechtsschief und nicht symmetrisch. Die Normalverteilung kann jedoch trotzdem angenommen werden, da die Summe verschiedener nicht normal verteilter Renditen gegen eine Normalverteilung strebt. GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 24.

²⁶⁴ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 47.

²⁶⁵ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 47.

²⁶⁶ Vgl. GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 25; SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 169.

von MARKOWITZ geprägt wurde, definiert das Risiko einer Anlage als Streuung oder Standardabweichung der Rendite der Kapitalanlage. Es sollten effiziente Portfolios gesucht werden, die hinsichtlich Renditeerwartung und Renditestreuung nicht übertroffen werden können.²⁶⁷ Ein wesentlicher Kritikpunkt an dieser Sichtweise ist, dass auch Abweichungen nach oben als Risiko interpretiert werden.²⁶⁸ SPREMANN widerlegt diesen Kritikpunkt. Er merkt an, dass der Nutzensvorteil einer positiven Abweichung geringer ist, als der Nutzensnachteil einer negativen Abweichung. Schwankungen nach oben bedeuten also kleine Nutzensvorteile von Abweichungen nach oben, gegenüber großen Nutzensnachteilen von Abweichungen nach unten. Die Größe der Schwankungen ist demnach als Maß für die entstehenden Nutzensnachteile akzeptabel.²⁶⁹ Die annualisierte Standardabweichung, die so genannte Volatilität, ist laut BRUNS das in der Investmentbranche am weitesten verbreitete Maß zur Messung des Risikos.²⁷⁰

Die zweite Begriffsbildung setzt das Risiko einer Kapitalanlage mit der Verlustwahrscheinlichkeit (Shortfall-Risiko) gleich, das so genannte Safety-First-Prinzip. Es wird durch das Risiko ausgedrückt, mit welcher Wahrscheinlichkeit es zu einem erheblichen Verlust kommen kann. Was ein erheblicher Verlust ist, wird durch die Mindest- oder Zielrendite definiert.²⁷¹ Diese Auffassung wurde von ROY initiiert und von TELSER und KATAOKA weiterentwickelt.²⁷² Nach ROY und dem Safety-First-Prinzip sollte das Portfolio gewählt werden, dass bei einer vorgegebenen Mindestrendite das geringste Risiko aufweist.²⁷³ KATAOKA dagegen empfiehlt eine gerade noch akzeptable Verlustwahrscheinlichkeit zu definieren und dann das Portfolio zu wählen, dass bei diesem Shortfall-Risiko die höchste Mindestrendite aufweist.²⁷⁴ TELSER erarbeitet den Vorschlag, sowohl eine Mindestrendite, als auch eine Verlustwahrscheinlichkeit vorzugeben. Dann soll aus der Menge der Portfolios

²⁶⁷ Vgl. MARKOWITZ, H.: *Portfolio Selection* (1952); GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: *Portfolio-Management* (2004), S. 25; SPREMANN, K.: *Portfoliomanagement* (2003), S. 169.

²⁶⁸ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: *Portfolio* (2000), S. 9.

²⁶⁹ Vgl. SPREMANN, K.: *Portfoliomanagement* (2003), S. 168f.

²⁷⁰ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: *Portfolio* (2000), S. 9.

²⁷¹ Vgl. SPREMANN, K.: *Portfoliomanagement* (2003), S. 169.

²⁷² Vgl. SPREMANN, K.: *Portfoliomanagement* (2003), S. 169–171; PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: *Portfoliomanagement* (2005); S. 362–390.

²⁷³ Vgl. ROY, A. D.: *Safety First* (1952), PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: *Portfoliomanagement* (2005); S. 362–373 SPREMANN, K.: *Portfoliomanagement* (2003), S. 171.

²⁷⁴ Vgl. KATAOKA, S.: *Stochastic Programming* (1963), PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: *Portfoliomanagement* (2005), S. 373–380; SPREMANN, K.: *Portfoliomanagement* (2003), S. 171.

dasjenige gewählt werden, das beide Angaben erfüllt und die höchste Renditeerwartung besitzt.²⁷⁵

Welche Art der Risikoauffassung im konkreten Fall gewählt werden sollte, hängt nach SPREMANN maßgeblich vom Verwendungszweck des zu investierenden Kapitals ab.²⁷⁶ Ist das Kapital das angelegt wird reserviert, so bedeutet das, dass es ein konkretes Anlageziel gibt. Das Kapital hat einen festgelegten Verwendungszweck und soll Zahlungsverpflichtungen zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllen. Dieser Teil des anzulegenden Kapitals hat somit einen realistischen Wertzuwachs zu erfüllen und sollte entsprechend vorsichtig angelegt werden. Der Anlagehorizont ist der Zeitpunkt, zu dem die Zahlungsverpflichtung fällig wird. In diesem Fall ist als Risikobegriff das Shortfall-Risiko adäquat, da die Verlustwahrscheinlichkeit minimiert werden soll.²⁷⁷ Handelt es sich bei der Kapitalanlage um freies Kapital, das heißt das Kapital ist nicht an einen Verwendungszweck gebunden, so gibt es noch keinen Anlagehorizont und kein konkretes Anlageziel. Das Kapital kann jedoch jederzeit vom Investor umgewidmet und so zu reserviertem Kapital werden. Für freies Kapital ist der Risikobegriff nach MARKOWITZ angemessen, so dass zufrieden stellende Renditen bei einem dem Investor angenehmen Risikoexposure erzielt werden.²⁷⁸

Mit welchen Risikoexposure sich Anleger wohl fühlen, ist ein weiteres Forschungsfeld der Portfoliotheorie, es wird die Risikoaversion des Investors analysiert.²⁷⁹ Zur Ermittlung der Risikoaversion eines Kapitalanlegers werden üblicherweise Fragebögen, sogenannte Risiko-Ruler, verwendet, um die Einstufung des Investors festzulegen.²⁸⁰ Nach diesen Werten kann anschließend das Risikoexposure der Anlage festgelegt werden, mit dem der Investor noch ein gutes Gefühl hat und er gleichzeitig eine möglichst hohe Rendite erzielen kann.²⁸¹ Solche Portfolios

²⁷⁵ Vgl. TELSER, L. G.: Safety Hedging (1955/56); PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 380–390; SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 171.

²⁷⁶ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 172–174.

²⁷⁷ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 172–174, S. 381–389.

²⁷⁸ Vgl. SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 172–174 und 344–380.

²⁷⁹ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 78–79.

²⁸⁰ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 168–172. Zudem sind bereits empirische Untersuchungen angefertigt worden mit dem Ziel, die Risikoaversion der Bevölkerung bezogen auf das Einkommen festzustellen. FRIEND, I. / BLUME, M. E.: Risky Assets (1975); SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 350–354.

²⁸¹ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 79.

werden in der Portfoliotheorie effiziente Portfolios genannt. Das heißt, dass bei gleichem Risikoexposition kein anderes Portfolio einen höheren Ertrag erbringt.²⁸²

Ergänzend wird das Risiko in die Komponenten Unsicherheit und Ungewissheit unterteilt. Ungewissheit bedeutet die Unmöglichkeit zukünftige Renditen zu beschreiben. Sind Renditen jedoch unsicher, so können Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten bestimmter zukünftiger Werte angegeben werden.²⁸³ Dementsprechend beziehen sich alle Risikomaße der Portfoliotheorie nur auf die Unsicherheit, da diese kalkuliert und damit einhergehend, auch diversifiziert werden kann. Die ungewisse Komponente des Risikos, ökonomisch als Marktrisiko ausgedrückt, verbleibt immer beim Investor und kann nicht diversifiziert werden.²⁸⁴ Sich gegen diversifizierbare Risiken abzusichern wird in der Investmentbranche Hedging genannt.²⁸⁵ Die Berechnungsmethoden für das Risiko einer Kapitalanlage sind sehr vielfältig, deshalb kann hier nur ein kurzer Überblick über die grundlegenden Formeln gegeben werden.²⁸⁶

²⁸² Vgl. GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 19; RADCLIFFE, R. C.: Investment (1997), S. 222.

²⁸³ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 7.

²⁸⁴ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 176 – 177; BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 7.

²⁸⁵ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 173.

²⁸⁶ BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 9. Für detaillierte Ausführungen zu der Berechnung des Risikos siehe auch: BURMANN, C. / FREILING, J. / HÜLSMANN, M.: Ad-Hoc-Krisen (2005), S. 142–78; BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000); S. 7 – 46; RADCLIFFE, R. C.: Investment (1997), S. 53–63, 179–193 und 216–221; DEUTSCH, H.: Portfoliosteuerung (2005), S. 49–88 und SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 168–182.

Eine der einfachsten Berechnungsmethoden ist es eine diskrete Renditeverteilung zu unterstellen.²⁸⁷ In diesem Fall wird der Erwartungswert der Rendite mit der Formel:

$$\mu_i = \sum_{j=1}^Z p_j \cdot r_{ij}$$

- mit:
- μ_i : Erwartungswert der Rendite des Anlageobjektes i
 - r_{ij} : Rendite des i-ten Anlageobjektes bei Eintritt des j-ten Umweltzustandes
 - p_j : Eintrittswahrscheinlichkeit des j-ten Umweltzustandes
 - Z: Anzahl der möglichen Umweltzustände.²⁸⁸

berechnet.

Die Varianz der diskreten Renditeverteilung und damit das Risiko im Sinne von MARKOWITZ, ergeben sich dann aus der Gleichung:

$$\sigma^2 = \sum_{j=1}^Z p_j (r_{ij} - \mu_i)^2$$

Zieht man die Quadratwurzel aus der Varianz, erhält man die Standardabweichung der diskreten Renditeverteilung.

$$\sigma_i = \sqrt{\sigma_i^2}$$

- mit:
- σ_i^2 : Varianz der zukünftigen Renditen des Anlageobjektes i
 - σ_i : Standardabweichung der zukünftigen Renditen des Anlageobjektes i.²⁸⁹

²⁸⁷ Die diskrete Renditeverteilung ist nicht gleich der diskreten Rendite.

²⁸⁸ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 43.

²⁸⁹ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 44.

Die Realität im Investment sieht jedoch so aus, dass es keine diskrete Renditeverteilung gibt, sondern die Verteilung stetig ist. In diesem Fall wird von einer Normalverteilung der Rendite ausgegangen.²⁹⁰ Der Erwartungswert der Rendite ergibt sich im stetigen Fall als:

$$\mu_i = \int_{-\infty}^{+\infty} p(r_i) r_i dr_i$$

mit: $p(r_i)$: Dichte der Renditeverteilung an der Stelle r_i .²⁹¹

Dementsprechend gelten im stetigen Fall der Renditeverteilung für die Varianz und die Standardabweichung:

$$\sigma_i^2 = \int_{-\infty}^{+\infty} p(r_i) (r_i - \mu_i)^2 dr_i \quad \text{und}$$

$$\sigma_i = \sqrt{\sigma_i^2}.^{292}$$

Um das Profil einer Anlage auch visuell zu verdeutlichen, kann es in einem Rendite-Risiko-Diagramm abgebildet werden.²⁹³

Für den Anleger, der auf eine Risikodiversifikation durch ein Portfolio von Kapitalanlagen setzt, sind jedoch die erwartete Rendite und das Risiko des gesamten Portfolios interessanter. Dabei werden auch die Hedging-Effekte verschiedener Kapitalanlagen in die Betrachtungen mit einbezogen.²⁹⁴ Die erwartete Rendite eines Portfolios ist schon im Kapitel 3.3.2 behandelt worden. Das Portfoliorisiko wird, wie das Risiko eines einzelnen Anlageobjektes, durch die zukünftige Varianz σ_P^2 ausgedrückt. Es handelt sich in diesem Fall jedoch nicht um eine lineare Verknüpfung, da Kurseinbrüche oder –steigerungen am Aktienmarkt gewöhnlich nicht nur ein einzelnes Anlageobjekt betreffen, sondern in unterschiedlicher Stärke den gesamten Markt beziehungsweise die gesamte

²⁹⁰ Vgl. GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 24. Siehe auch Kapitel 3.3.2.

²⁹¹ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 45.

²⁹² Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 45.

²⁹³ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 46.

²⁹⁴ BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 176-178.

Branche.²⁹⁵ Die zukünftige Rendite eines Portfolios ist dementsprechend auch von den Abhängigkeiten der einzelnen Anlageobjekte voneinander beeinflusst. Diese Abhängigkeit der Anlageobjekte wird Kovarianz genannt. Die zukünftige Rendite ergibt sich allgemein als eine gewichtete Summe der zukünftigen Varianzen σ_i^2 und Kovarianzen σ_{ij} der einzelnen Anlageobjekte des Portfolios.

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N w_i w_j \sigma_{ij}$$

mit: σ_{ij} Kovarianz der zukünftigen Renditen r_i und r_j .²⁹⁶

Das sinnvolle Risikomaß ergibt sich also aus dem Status des anzulegenden Geldes. Ist dieses, reserviert ist das Shortfall-Risiko adäquat, ist es frei, können Varianz und Standardabweichung als Maß definiert werden. Die Berechnung der Renditeverteilung kann sowohl ausgehend von stetigen als auch von diskreten Werten erfolgen. Die Berechnung anhand einer Normalverteilung, also durch stetige Werte ist der Regelfall in der Investmentbranche. Bei der Berechnung der stetigen Renditeverteilung eines Portfolios ist ebenfalls die Kovarianz der einzelnen Anlageobjekte ein essenzieller Faktor. Sie bestimmt, wie gut das Hedging des Portfolios ist, das heißt wie gut das diversifizierbare Risiko auch tatsächlich verringert wurde. Ein weiterer Faktor für die Auswahl des Portfolios ist die Risikoaversion des Anlegers, der sich mit dem Risiko, dass er mit seiner Kapitalanlage eingeht, wohlfühlen muss. Aus Rendite und Risiko einer Kapitalanlage kann dann die Performance eines Anlageobjektes oder eines Portfolios berechnet werden.²⁹⁷

²⁹⁵ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 47.

²⁹⁶ Vgl. PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 51. Für eine Herleitung der Formel für die Berechnung der Varianz eines Portfolios siehe auch: BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 174–178.

²⁹⁷ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 2. Für eine ausführliche Darstellung der Performanceanalyse und – berechnung siehe auch: PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 595–648.

3.3.2.3 Portfoliotheoretische Zielgröße „Liquidität“

Auch die Liquidität der Kapitalanlage gehört laut BRUNS zu den primären Zielen des Portfoliomanagements,²⁹⁸ jedoch wird dieses Ziel häufig außer Acht gelassen, beziehungsweise es wird nicht ausreichend berücksichtigt, da es in der Investmentbranche und auch in der Wissenschaftsgemeinde eine Fokussierung auf das Risiko und die Rendite gibt.²⁹⁹ Die Marktliquidität oder auch Markttiefe ist die wertgewichtete Menge der Anlageobjekte, die gekauft oder verkauft werden können, ohne dass der Marktpreis reagiert.³⁰⁰ Oder simpler ausgedrückt: die Möglichkeit sich jeder Zeit zu einem fairen Preis von seinem Anlageobjekt oder auch seinem gesamten Portfolio trennen zu können.³⁰¹ Die Liquidität lässt sich bei Aktien durch die Preisbewegungen bei Käufen oder Verkäufen analysieren. Zu diesen Schwankungen gibt es entsprechende Charts.³⁰² Weitere Faktoren für die Feststellung der Liquidität eines Anlageobjektes sind der Handelsplatz, das Handelsvolumen oder weiter verbreitet die Geld-Brief-Spanne (Bid-Ask-Spread). Die Bid-Ask-Spread ist der Verlust bei sofortigem Wiederverkauf einer Kapitalanlage.³⁰³ Jedoch lässt sich die Liquidität trotz dieser Ansätze nur unzureichend durch quantitative Maße abbilden. Erschwerend wirkt dabei, dass die Liquidität erheblichen Schwankungen im Zeitverlauf unterliegt. So sind Anlageobjekte in Krisenzeiten regelmäßig wenig liquide.³⁰⁴ Auch wenn die Liquidität eines Anlageobjektes Schwankungen unterlegen ist, so kann keine Anlage vollständig liquide sein. Es fallen bei jeder Transaktion entsprechende Transaktionskosten an.³⁰⁵ Dabei ist der Einfluss der sogenannten Liquiditätskosten auf Kurzzeitanleger größer als auf Anleger, die ihr Kapital für einen längeren Zeitraum anlegen wollen, da sich die Transaktionskosten wertmindernd auf die Rendite eines längeren Zeitraumes auswirken beziehungsweise es normalerweise eine Illiquiditätsprämie auf illiquide Anlagen gibt.³⁰⁶ Dementsprechend bevorzugen Anleger mit einem längerfristigen Anlagehorizont gewöhnlich Anlagen mit einer höheren Bid-Ask-Spanne, da die

²⁹⁸ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 47. Siehe auch Kapitelunkt 3.3.1.

²⁹⁹ Vgl. AMIHUJ, Y.: Bid-Ask (1986), S. 223; BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 47.

³⁰⁰ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 47.

³⁰¹ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 297; BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 47.

³⁰² Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 47.

³⁰³ Vgl. AMIHUJ, Y.: Bid-Ask (1986), S. 223.

³⁰⁴ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 47.

³⁰⁵ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 298; KIESER, A.: Organisationstheorien (2002), S. 225-249.

³⁰⁶ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 300.

höhere Illiquidität bei längerfristigen Anlagen honoriert wird.³⁰⁷ Eine hohe Illiquidität kann zudem dazu führen, dass der Wert eines Anlageobjektes vermindert wird, daher ist auch die schon erwähnte Illiquiditätsprämie notwendig, um das Anlageobjekt dennoch für den Investor interessant zu machen.³⁰⁸ Da das Risiko, dass durch die Illiquidität entsteht, ein systemisches Risiko ist, ist es nicht oder nur schwer diversifizierbar.³⁰⁹ Die Liquidität eines Anlagenobjektes stellt dementsprechend eine wichtige Zielgröße der Portfoliotheorie und damit von Kapitalanlagen dar.

3.3.3 Kritische Würdigung der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie

Ein Nachteil der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie ist es, dass die Betrachtung eines ganzen Bündels von Einflussfaktoren auf wenige mathematische Variablen zurückgeführt werden und aus diesem Grund Verluste durch die Aggregation auftreten können. So enthält der für die Unsicherheit ermittelte Wert letztendlich nicht mehr die Information, aus welcher Quelle sich die Unsicherheit ergibt. Ein zweiter mathematisch-statistischer Grund ist die Annahme einer Normalverteilung für das Risiko. Sie kann nur als Näherungswert betrachtet werden. Diese nicht exakte Entsprechung kann eine Fehlerquelle der berechneten Werte bedeuten. Ein anderer Mangel der Portfoliotheorie ist es zudem, dass andere Faktoren, die die Investitionsentscheidung beeinflussen können, nur indirekt in die Berechnung mit eingehen. Solche Faktoren können zum Beispiel die Unternehmensphilosophie oder die Ethik sein. Diese Faktoren werden lediglich bei einer Vorauswahl der möglichen Werte in die Betrachtungen mit einbezogen.

Positiv ist an der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie vor allem, dass sie eine durchgehende formelgestützte mathematisch-statistische Lösung von Investitionsentscheidungen eröffnet, sodass eine komplette Nachvollziehbarkeit der errechneten Ergebnisse und somit auch der getroffenen Entscheidungen gewährleistet werden kann. Die auf Basis der Portfoliotheorie ermittelten Ergebnisse werden in der Wirtschaft allgemein anerkannt und können somit der Rechtfertigung gegenüber Dritten dienen.

³⁰⁷ Vgl. AMIHU, Y.: Bid-Ask (1986), S. 224.

³⁰⁸ Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 297f.

³⁰⁹ Vgl. CHORDIA, T. / ROLL, R. / SUBRAHMANYAM, A.: Commonality (2000), S. 265; BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 297.

3.4 Gestaltungsgrundsätze eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements

Da die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie als geeignetes Managementinstrument für die Operationalisierung und Bewertung von Kernkompetenzen identifiziert wurde, können die Ziele der Übertragung, aus den Zielen und Vorteilen der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie generiert werden. Die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie nimmt eine ganzheitliche Perspektive ein, in dem sie Werte nicht einzeln, sondern simultan betrachtet und auch Interpendenzen zwischen den Assets nicht außer Acht lässt. Würde die Übertragung der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie auf Kernkompetenzen gelingen, so wäre ein Ziel und bei Gelingen ein Vorteil, dass es das Konzept ermöglichen würde, Kernkompetenzen ganzheitlich zu managen. Es könnten Bündel von Kernkompetenzen betrachtet werden, die Kernkompetenzen einer Unternehmung also simultan und nicht voneinander unabhängig analysiert werden. Dies würde die Betrachtung aller, für eine Strategie essenziellen Kernkompetenzen, also der Erfolgsfaktoren der Strategie, simultan ermöglichen. Auch könnten die Investitionen in Kernkompetenzen durch diese Methodik geplant und überwacht werden. Sollte dies ermöglicht werden, könnte zudem ein Ansatz für eine Risikodiversifikation einer Kernkompetenz-Strategie, ein sogenanntes Hedging erarbeitet werden.

Sollten die mathematisch-statistischen Methoden der Finanztheorie auf das Management von Kernkompetenzen übertragen werden können, ist die Möglichkeit der Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse durch Dritte gegeben. Die Ergebnisse der Berechnungen wären unter diesen Voraussetzungen objektiv und mathematisch statistisch ermittelt, sodass eine Vergleichbarkeit und Bewertbarkeit verschiedener Kernkompetenzen oder sogar ganzer Bündel von Kernkompetenzen gewährleistet werden könnte. Um die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie auf das Management von Kernkompetenzen zu übertragen, werden zunächst die Ziele der Übertragung genauer identifiziert. Im Zuge dessen wird zudem verdeutlicht, welche wissenschaftlichen und methodischen Defizite des Kompetenzbasierten Ansatzes durch die Übertragung vermindert werden sollen.³¹⁰ Nach der Zielsynthese wird, aufbauend auf die Arbeitsdefinitionen für ein Portfolio und Kernkompetenzen, eine Begriffsexplikation Kernkompetenzportfolio erarbeitet, um für den weiteren Verlauf der Untersuchung ein einheitliches Begriffsverständnis zu generie-

³¹⁰ Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.3.

ren.³¹¹ Der letzte Punkt ist die Identifikation von Rahmenbedingungen eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Management.

3.4.1 Zielgrößenvergleich als Legitimation eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements

Die Ziele der Anleger in der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie können in einem Zieldreieck dargestellt werden (Siehe Abbildung 10). Eine essenzielle Frage der Übertragung der Portfoliotheorie auf Kernkompetenzen ist, ob die Ziele der Kapitalanleger in der Finanztheorie, den Zielen der Unternehmung bei strategischen Investitionen, entsprechen. Die Ziele der Kapitalanleger in der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie sind Rendite³¹², Risiko³¹³ und Liquidität³¹⁴ über dem Zeithorizont. Es soll also untersucht werden, ob diese auch auf Realinvestitionen und damit die Investition in Kernkompetenzen übertragen werden können. Um diese Fragestellung zu beantworten, kann einerseits von den allgemeinen Zielen einer Unternehmung und Unternehmungstheorien ausgegangen werden, andererseits von den Prämissen und Zielvorgaben des Competence-based View. Das traditionelle Prinzip der Betriebswirtschaftslehre ist die langfristige Gewinnmaximierung.³¹⁵ Es geht also darum, auf langfristige Sicht eine möglichst große **Rendite** zu erwirtschaften. Dieses Ziel kann auf jede Investition³¹⁶ einer Unternehmung übertragen werden, da die Summe der Renditen dieser Investitionen die Erreichung der Realisierung einer Rendite für die gesamte Unternehmung erst ermöglichen. Wir können also feststellen, dass das Prinzip des Renditestrebens nicht nur für Finanzinvestitionen und die Gesamtunternehmung bestand hat, sondern auch für Realinvestitionen. Da die Investition in Kernkompetenzen, den Realinvestitionen zugeordnet werden können, gilt das Renditestreben auch für diese.

Auch aus dem Kompetenzbasierten Ansatz kann die Forderung nach der Realisierung einer angemessenen Rendite begründet werden. So identifiziert FREILING als eines der Forschungsziele des CBV, die Erklärung von Performance-

³¹¹ Siehe auch Kapitelpunkt 3.4.2.

³¹² Siehe auch Kapitelpunkt 3.3.2.21.

³¹³ Siehe auch Kapitelpunkt 3.3.2.32.

³¹⁴ Siehe auch Kapitelpunkt 3.3.2.3.

³¹⁵ Vgl. WÖHE, G. / DÖRING, U.: Einführung BWL II (2005), S. 50.

³¹⁶ Eine Einteilung in die verschiedenen Typen von Investitionen nach dem Investitionsobjekt findet sich bei HEINHOLD, M.: Investitionsrechnung (1999), S. 14. Nach dieser Typisierung, können Investitionen in Kernkompetenzen den immateriellen Investitionen zugeordnet werden. Diese immateriellen Investitionen bilden fünf in und hin eine Untergruppe der Realinvestitionen.

unterschieden zwischen Unternehmen. Es geht darum Konzepte zu entwickeln, um überdurchschnittliche Renditen beziehungsweise Wettbewerbsvorteile zu realisieren.³¹⁷ Da die Forderung nach einem adäquaten Managementkonzept für Kernkompetenzen aus dem Kompetenzbasierten Ansatz begründet wurde, kann dieses Ziel des CBV für ein Management von Kernkompetenzen übernommen werden.

Die Forderung nach dem **Risiko** als Zielgröße für Kernkompetenzportfolios kann aus dem strategischen Management, aber auch aus dem Risikomanagement abgeleitet werden. So ist dem strategischen Prozess ein gewisses Maß an Unsicherheit und damit Risiko immanent. Dieses Risiko sollte jedoch nach Möglichkeit reduziert werden, um die strategischen Entscheidungen möglichst gesichert treffen zu können.³¹⁸ Eine sehr ähnliche Definition des unternehmerischen Risikos zu den identifizierten Risiken in der Finanzwirtschaft findet sich im Risikomanagement. So identifizieren GLEIBNER / ROMEIKE das unternehmerische Risiko als Möglichkeit, dass es Abweichungen von den geplanten Zielwerten gibt. Auch sie identifizieren Risiken als Streuungsfunktion um den Zielwert. Dabei werden sowohl negative als auch positive Planabweichungen als Risiko identifiziert.³¹⁹ Der hier benutzte Risikobegriff entspricht dem finanzwirtschaftlichen Begriff von MARKOWITZ, der das Risiko als Standardabweichung beziehungsweise als Varianz vom Planwert betrachtet.³²⁰

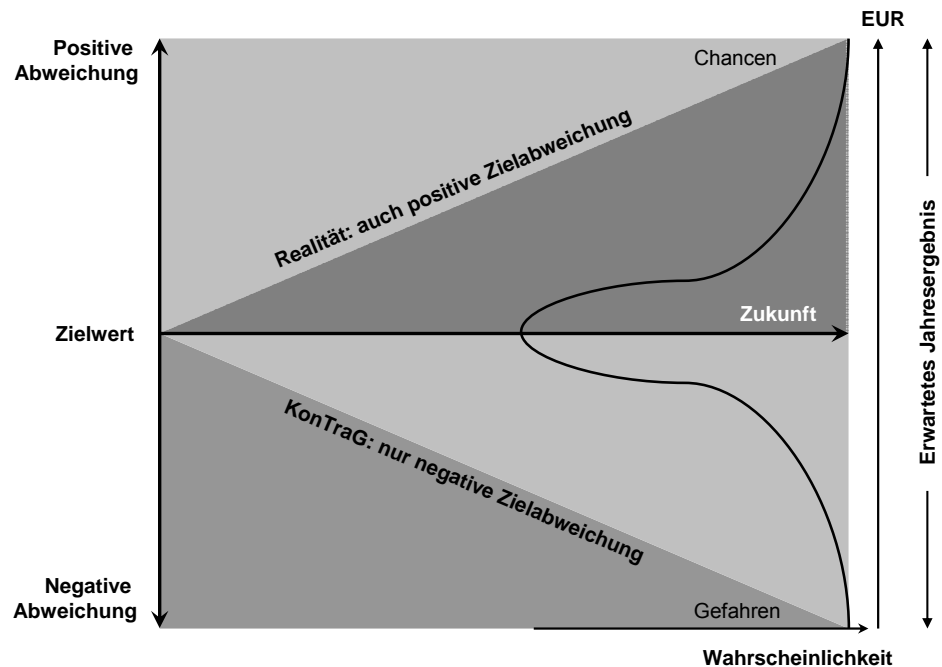
³¹⁷ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 7 f. Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.2.1.

³¹⁸ Vgl. SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 67.

³¹⁹ Vgl. GLEIBNER, W. / ROMEIKE, F.: Risikomanagement (2005), S. 27.

³²⁰ Vgl. MARKOWITZ, H.: Portfolio Selection (1952); SPREMANN, K.: Portfoliomanagement (2003), S. 169; GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management (2004), S. 25.

Abbildung 11: Risiko als mögliche Planabweichung



Quelle: In Anlehnung an GLEIBNER, W. / ROMEIKE, F.: Risikomanagement (2005), S. 27

Es kann also auch die Zielgröße des Risikos für das Management von Kernkompetenzen identifiziert werden und in die weiteren Betrachtungen mit einbezogen werden. Die Betrachtung der Zielgröße der **Liquidität** ist diffiziler. Die Liquidität einer Anlage beschreibt die Möglichkeit, sich ohne Verlust von dieser Kapitalanlage trennen zu können. Im Falle einer Kernkompetenz würde das die Möglichkeit bedeuten sich ohne großen Verlust von der Kernkompetenz trennen zu können. Eine Grundprämisse des Kompetenzbasierten Ansatzes ist es jedoch, dass Kompetenzen und somit auch Kernkompetenzen durch historische Evolutionsprozesse gewachsen sind und auf organisationalen Routinen beruhen. Geht man von diesen Prämissen aus, können Kernkompetenzen als organisationsspezifisch und demnach als immobil und damit nicht transferierbar angesehen werden.³²¹ Die Investition ist als irreversibel anzusehen. Eine angemessene Liquidität zu haben, kann demzufolge nicht als Zielgröße eines Kernkompetenzmanagements identifiziert werden.

Alle bisher diskutierten Zielgrößen der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie werden in Bezug auf einen **Zeithorizont** analysiert. Der Zeithorizont des Kern-

³²¹ Vgl. SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 75.

kompetenz-Managements ist vom Grundsatz nicht eingeschränkt. In dieser Untersuchung wird jedoch speziell das strategische Management von Kernkompetenzen betrachtet. Ausgehend von dieser Restriktion, kann auch der betrachtete Zeithorizont auf eine reine langfristige Perspektive eingeschränkt werden.

Das Zielsystem der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie kann also in weiten Teilen für ein Management von Kernkompetenzen übernommen werden. Mit Ausnahme der Liquidität können alle Zielgrößen übertragen werden. Als Zielbündel des Kernkompetenz-Managements können also die Rendite und das Risiko, welche zusammen die Performance ergeben, über einem in dieser Analyse eingeschränkten Zeithorizont identifiziert werden.

3.4.2 Begriffssynthese “Kernkompetenz-Portfolio“

Zunächst soll an dieser Stelle eine Begriffsbildung für ein Kernkompetenz-Portfolio durch eine Zusammenführung der Begriffsexplikationen für ein Portfolio und eine Kernkompetenz vorgenommen werden, um ein einheitliches Verständnis begriffliches Verständnis zu erzeugen. In Anlehnung an die Definition von BRUNS³²², die hier als Arbeitsdefinition gewählt wurde, ist ein Kernkompetenzportfolio eine unter Optimierungsgesichtspunkten vorgenommene Aggregation einzelner Kernkompetenzen. Setzt man hier die Arbeitsdefinition für Kernkompetenzen³²³ ein, ergibt sich:

Ein Kernkompetenz-Portfolio ist eine unter Optimierungsgesichtspunkten vorgenommene Aggregation von Kernkompetenzen, welche die Unternehmung befähigen, sich in nachhaltiger und marktrelevanter Weise von ihren Konkurrenten abzuheben und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Diese Definition für ein Kernkompetenzportfolio wird im weiteren Verlauf der Untersuchung als Begriffsverständnis zugrunde gelegt.

³²² Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 2. Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.2.

³²³ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 6. Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.1.3.

3.4.3 Rahmenbedingungen eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements

Um die Rahmenbedingungen für das strategische Management von Kernkompetenzen zu identifizieren, kann auf die strategischen Analyseinstrumente für die Umwelt- beziehungsweise Umfeldbedingungen zurückgegriffen werden. Das Management von Kernkompetenzen bezieht sich auf die interne Ressourcensituation der Unternehmung und versucht durch diese internen Ressourcen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erlangen und sich vom Wettbewerb abzukoppeln.³²⁴ Die Rahmenbedingungen sind also die externe Situation, repräsentiert durch die Umwelt- und Umfeldbedingungen. Bedingt durch den Kompetenzbasierten Ansatz kann der Fokus im Kernkompetenz-Management auf die durch das Wettbewerbsumfeld determinierten Rahmenbedingungen gelegt werden, denn der CBV konzentriert sich auf die Abkopplung vom Wettbewerb und die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile in Bezug zu den Konkurrenten. Andere Umfeldbedingungen wie beispielsweise die makro-ökonomische oder die sozio-kulturelle Umwelt können weitestgehend vernachlässigt werden und sollen deshalb an dieser Stelle nicht weiter erfasst werden. Diese Vorgehensweise soll nicht verleugnen, dass beispielsweise das politisch-rechtliche Umfeld großen Einfluss auf die Realisation bestimmter Kernkompetenzen haben kann. Die Einflüsse sind hier jedoch von Fall zu Fall, das heißt von Unternehmung zu Unternehmung und von Kernkompetenz zu Kernkompetenz unterschiedlich und können auf Grund dessen nicht allgemein erfasst werden. Die Rahmenbedingen eines Kernkompetenz-Managements ergeben sich dementsprechend vornehmlich aus dem Wettbewerbsumfeld der Unternehmung.

3.5 Bewertungsgrundsätze eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements

3.5.1 Realoptionstheorie als mögliches Bewertungskonzept

Ein gesichertes Bewertungsverfahren für Kernkompetenzen ist eine der bereits in Kapitelunkt 2.4.3 identifizierten Anforderungen an ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management. Um erste Implikationen für die Erfüllung dieser Anforderung zu erarbeiten, wird zunächst ein geeignetes Bewertungsverfahren identifiziert, um anschließend dessen Prämissen und Vorgehensweise auf Kern-

³²⁴ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 7.

kompetenzen zu übertragen. Für die Investitionsbewertung sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis bereits vielfältige Methodiken erarbeitet worden.³²⁵ Die bekannten Verfahren können in monetäre und nicht-monetäre unterschieden werden. Nicht-monetäre Verfahren zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte, zu denen Kernkompetenzen gezählt werden können, sind beispielsweise die Balanced Scorecard nach KAPLAN/ NORTON,³²⁶ oder der Skandia Naivagtor nach EDVINSSON.³²⁷ Nicht-monetäre Bewertungsverfahren, die speziell für die Bewertung von Kernkompetenzen erarbeitet wurden, sind bereits in Kapitelpunkt 2.4.2 kurz eingeführt worden. Diesen nicht-monetären Methodiken ist gemein, dass sie keinen absoluten Wert für eine Kernkompetenz ermitteln können. Die ermittelten Werte stellen immer nur Vergleichswerte zu anderen Kernkompetenzen dar. Die Bewertung auf einer monetären und damit stärkeren Skala ist deshalb anzustreben.³²⁸ Bekannte Verfahren der Investitionsbewertung und damit monetäre Bewertungsverfahren sind unter anderen die Kapitalwertmethode (Discounted Cash Flow (DCF) oder Net Present Value (NPV)) und die Realoptionstheorie.³²⁹ In der Unternehmenspraxis ist zurzeit die Kapitalwertmethode am weitesten verbreitet. Es wurde jedoch festgestellt, dass die Discounted Cash Flow-Methode den strategischen Wert einer Investition systematisch unterbewertet.³³⁰ Diese systematische Unterbewertung hat ihre Ursache in der Tatsache, dass dem Management häufig Entscheidungsflexibilität zur Verfügung steht, die die Kapitalwertmethode nicht in ihre Betrachtungen einbeziehen kann.³³¹ Aus der Erkenntnis, dass diese Flexibilität als ein Optionsrecht des Managements gesehen werden können, entwickelte sich der Realoptionsansatz als ein neues Verfahren zur Bewertung von Investitionen.³³²

³²⁵ Verschiedene Verfahren der Investitionsrechnung finden sich beispielsweise bei HEINHOLD, M.: Investitionsrechnung (1999).

³²⁶ Vgl. WIEDENHOFER, M.: Bewertung (2003), S. 108f.; KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P.: Strategy Maps (2004); KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P.: Scorecard (1997).

³²⁷ Vgl. WIEDENHOFER, M.: Bewertung (2003); S. 109f.; EDVINSSON, L.: Skandia (1997).

³²⁸ Für eine Einführung in die Messtheorie und mögliche Skalentypen siehe auch KLEIN, I.: Skalentypen (1994).

³²⁹ Vgl. BAECKER, P. N. / HOMMEL, U. / LEHMANN, H.: Bewertungsverfahren (2003); HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 128.

³³⁰ Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 121.

³³¹ Vgl. HOMMEL, U. / LEHMANN, H.: Bewertung Realoptionen (2001), S. 113-114; HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 121.

³³² Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 121.

Abbildung 12: Auswahlkriterien für Bewertungsverfahren

Methoden Kriterien	NPV	Sensitivitäts- Analyse (mit NPV)	Monte-Carlo- Simulation (mit NPV)	Entscheidungs- baumanalyse (mit NPV)	Options- Preis- modelle
Unsicherheit					
Flexibilität					
Irreversibilität					
Marktwert- orientierung					

	Erfüllt Kriterium		Erfüllt Kriterium nicht
--	-------------------	--	-------------------------

Quelle: In Anlehnung an HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 128.

Eine Systematik und damit einhergehend einen Kriterienkatalog für die Auswahl des geeigneten Bewertungsverfahrens für eine Investition, entwickeln HOMMEL/ PRITSCH.³³³ Der Kriterienkatalog beinhaltet Unsicherheit, Flexibilität, Irreversibilität und Marktwertorientierung. Die ersten drei Kriterien (Unsicherheit, Flexibilität und Irreversibilität) leiten sie aus der Finanztheorie ab.³³⁴ Nach diesen Kriterien kann die Auswahl des geeigneten monetären Bewertungsverfahrens realisiert werden. Sie analysieren fünf verschiedene Methodiken in Bezug auf die Erfüllung der genannten Kriterien.

Um ein geeignetes Bewertungsverfahren für Kernkompetenzen zu identifizieren, werden die Kriterien im Folgenden kurz dargestellt und anschließend deren Relevanz für das Management von Kernkompetenzen ermittelt.

Das erste betrachtete Kriterium ist die **Unsicherheit**. Der Begriff der Unsicherheit entstammt der Entscheidungstheorie und wird im Sinne unvollkommener Informationen verstanden. Unsicherheit ist dabei der Oberbegriff für Ungewissheit und Risiko. Im Unterschied zur Ungewissheit können für das Risiko Eintrittswahr-

³³³ Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 127-130; BAECKER, P. N. / HOMMEL, U. / LEHMANN, H.: Bewertungsverfahren (2003).

³³⁴ Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 123.

scheinlichkeiten für zukünftige Ereignisse angegeben werden. Können keine Voraussagen getroffen werden, so spricht man von Ungewissheit.³³⁵ Die Ungewissheit wird in dieser Analyse nicht weiter betrachtet, da sie nicht mess- und vorhersagbar ist und dementsprechend nicht in ein Bewertungssystem mit einfließen kann. Die hier betrachtete Unsicherheit ist also dem Risiko der Investition gleichzusetzen. Wie bereits in der Problemstellung erörtert, wird in dieser Untersuchung lediglich die strategische Perspektive eines Kernkompetenz-Managements analysiert und langfristige Entscheidungen sind in den meisten Fällen mit Unsicherheiten über zukünftige Entwicklungen behaftet. Solche nicht exakt vorhersagbaren Entwicklungen sind beispielsweise die Globalisierung und die damit einhergehende Veränderung des Wettbewerbsumfeldes. Auch schwankende Rohstoffpreise oder verändertes Konsumentenverhalten können zur Unsicherheit beitragen. BOCKEMÜHL identifiziert die Unsicherheit als das bestimmende Merkmal des derzeitigen Wirtschaftslebens.³³⁶ Da der Erfolg und die Performance einer Investition in Kernkompetenzen und bereits vorhandener Kernkompetenzen grundlegend von diesen nicht zu hundert Prozent prognostizierbaren Entwicklungen abhängig sind, kann die Unsicherheit als ein Faktor, der in die Bewertung von Kernkompetenzen mit einbezogen werden muss, identifiziert werden.

Mit **Flexibilität** sind in diesem Kriterienkatalog vor allem Handlungs- und Entscheidungsflexibilitäten der Verantwortlichen, dementsprechend der institutionellen Managementperspektive, gemeint. Also die Option Entscheidungen aufzuschieben, sie von anderen Ereignissen abhängig zu machen oder sich Handlungsalternativen offen zu lassen.³³⁷ Eine der identifizierten Anforderungen an eine Kernkompetenz ist, dass sie in verschiedenen Endprodukten Anwendung findet, beziehungsweise die Einstiegsmöglichkeit in verschiedene Märkte ermöglicht.³³⁸ Die Entwicklung einer Kernkompetenz kann dem entsprechend als eine Investition gesehen werden, die dem Management verschiedene Handlungsalternativen und damit Entscheidungsflexibilität eröffnet. Auch bereits vorhandene Kernkompetenzen können solche Flexibilitäten eröffnen. Solche Handlungsmöglichkeiten können die Erschließung neuer Märkte, die Entwicklung neuer Produkte oder generell die Abkopplung vom Wettbewerb sein. Die Entwicklung einer Kernkompetenz kann

³³⁵ Vgl. BAMBERG, G. / COENENBERG, A. G.: Entscheidungslehre (2004), S. 19; BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 9.

³³⁶ Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 9.

³³⁷ Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 121; BAECKER, P. N. / HOMMEL, U. / LEHMANN, H.: Bewertungsverfahren (2003), S. 22-24. Eine Aufstellung verschiedener Definitionen von Flexibilität findet sich bei BREHM, C. R.: Flexibilität (2003), S. 241-243.

³³⁸ TAMPOE, M.: Exploiting Competences (1994), S. 68; PRAHALAD, C. K. / HAMEL, G.: Competence (1990), S. 83. THIELE, M.: Unternehmensstrukturen (1997), S. 72.

also als Option des Managements auf verschiedene andere Projekte, zum Beispiel der Einführung neuer Produkte, gesehen werden. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte kann also auch die Flexibilität als Anforderung an ein Bewertungssystem für Kernkompetenzen identifiziert werden.

Die **Irreversibilität** einer Investition, die so genannten "Sunk Costs", können verschiedene Ursachen haben. Diese Irreversibilität kann zum Beispiel aus Transaktionskosten resultieren, aber auch daraus, dass die angeschafften materiellen und auch immateriellen Vermögenswerte firmen oder branchenspezifisch sind. Beispiele dafür sind spezialisierte Fertigungsmaschinen aber auch Werbung und PR.³³⁹ Kernkompetenzen bilden durch die Prämissen des Competence-based View einen Sonderfall. In Kompetenzbasierten Ansatz wird davon ausgegangen, dass Kernkompetenzen dadurch, dass sie historisch gewachsen sind, nicht zwischen verschiedenen Organisationen transferierbar sind.³⁴⁰ Die Investition in eine Kernkompetenz ist dementsprechend zu Hundert Prozent irreversibel. Als Schlussfolgerungen kann auch die Beachtung der Irreversibilität einer Investition als Anforderung an ein Bewertungsverfahren im Rahmen eines Kernkompetenz-Managementsystems identifiziert werden.

Marktwertorientierung bedeutet, dass das Verfahren dazu in der Lage ist, einen exakten, theoretischen Marktwert zu generieren. Dabei werden sowohl Unsicherheit wie auch die Flexibilität und damit der strategische Wert explizit in die Berechnungen mit einbezogen.³⁴¹ Es werden nicht nur zukünftige Zahlungsströme in die Betrachtungen einbezogen, sondern auch der strategische Wert der Realinvestition oder bereits vorhandener Werte. Bezogen auf das Management von Kernkompetenzen, ist diese Marktwertorientierung für die Bewertung von elementarer Bedeutung. Durch den hohen identifizierten strategischen Wert von Kernkompetenzen,³⁴² ist deren objektive Bewertung nur Einbeziehung ihrer strategischen Aspekte zu realisieren.

Wie der Abbildung 12 zu entnehmen ist, sind nur Optionspreismodelle in der Lage, die an ein Bewertungsverfahren für das Management von Kernkompetenzen gestellten Anforderungen zu erfüllen. Die Optionspreismodelle sind in der Lage Flexibilität, Unsicherheit, Irreversibilität und die Marktwertorientierung in einer

³³⁹ Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 10.

³⁴⁰ Vgl. SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision (1992), S. 75.

³⁴¹ Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 128f.; BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 14.

³⁴² Vergleiche Kapitelpunkte 1.1 und 2.2.2.2.

Methodik zu vereinen. Auch BHATTACHARYA und KOGUT/ KULATILAKA identifizieren eine theoretische Konsistenz zwischen dem Ressourcenbasierten Ansatz beziehungsweise dem Kompetenzbasierten Ansatz und der Realoptionstheorie.³⁴³ Aus diesen Gründen wird im nachfolgenden Kapitel eine Einführung in die Konzeption des Realoptionsansatzes gegeben. Anschließend erfolgt eine Übertragung auf die Bewertung von Kernkompetenzen. Der Fokus der Analyse liegt in diesem Fall auf der Identifikation von Voraussetzungen, Parametern und Einsatzmöglichkeiten.

3.5.2 Begriffsexplikation Realoptionen

Realoptionen sind entwickelt worden, um Unzulänglichkeiten der statischen Kapitalwertmethode aufzufangen. Die Kapitalwertmethode ist, im Gegensatz zur Realoptionsanalyse, nicht in der Lage die Flexibilität des Managements in die Berechnungen mit einzubeziehen.³⁴⁴ COPELAND/ ANTIKAROV definieren eine Realoption als „... das Recht, aber nicht die Pflicht, innerhalb eines vereinbarten Zeitraum (der Laufzeit der Option) zu vorab festgelegten Kosten (dem Basis- oder Ausübungspreis) in bestimmter Weise tätig zu werden (zum Beispiel das Projekt zu verschieben, zu erweitern, zu reduzieren oder aufzugeben).“³⁴⁵ KOCH dagegen definiert:

„Realoptionen stellen Handlungsmöglichkeiten dar, die den Optionsinhaber mit einem unmittelbaren Recht ausstatten, im Rahmen einer (unbestimmten) Transaktion den Wert der Zahlungsströme eines Basisobjekts gegen den Wert der Zahlungsströme eines Ausübungsobjekts zu tauschen.“³⁴⁶

HOMMEL/ PRITSCH definieren „ Unter einer Realoption versteht man zukünftige Handlungsspielräume und Investitionsmöglichkeiten eines Unternehmens in Verbindung mit der Fähigkeit des Managements, operative Entscheidungen an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Realoptionen stellen demnach ein

³⁴³ Vgl. BHATTACHARYA, M. / WRIGHT, P. M.: HRM Options (2005), S. 930; KOGUT, B. / KULATILAKA, N.: Capabilities (2001).

³⁴⁴ Vgl. FAIFERLICK, C. J. ET AL.: Real Intangibles (2004), S. 111; BHATTACHARYA, M. / WRIGHT, P. M.: HRM Options (2005), S. 929.

³⁴⁵ COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 21f.

³⁴⁶ KOCH, C.: Optionsbasiert (1999), S. 71.

Bündel von Handlungsoptionen in Bezug auf die Verwendung und Nutzung realer Aktiva dar.“³⁴⁷

Für die Anwendung in dieser Analyse ist die Definition nach KOCH am besten geeignet. Die Definition von COPELAND/ ANTIKAROV geht von festgelegten Kosten für das Ausübungsobjekt aus. Wie im weiteren Verlauf der Analyse noch genauer erläutert wird, wird für die Bewertung einer Kernkompetenz ein Modell auf Basis zusammengesetzter zukünftiger Optionen realisiert. Da für diese zukünftigen Optionen die Preise noch nicht eindeutig zu ermitteln sind, würde die Verwendung der Definition nach COPELAND/ ANTIKAROV der Modellbildung entgegenstehen.³⁴⁸ Die Definition nach HOMMEL/ PRITSCH schränkt die Handlungsmöglichkeiten des Managements, durch Realoptionen, auf Entscheidungen der operativen Ebene ein. Da hier die strategischen Optionen durch Kernkompetenzen betrachtet werden sollen. Ist die Einschränkung auf die operative Ebene nicht Ziel führend.³⁴⁹ Die Definition von KOCH stellt den Grundgedanken der Realoptionstheorie in den Mittelpunkt und unterlässt weitere Einschränkungen. Da zudem die Analogie zur Finanztheorie sprachlich deutlich wird, wird diese Definition im weiteren Verlauf der Untersuchung zugrunde gelegt.

3.5.3 Anknüpfungspunkte der Realoptionstheorie für die Bewertung von Kernkompetenzen

3.5.3.1 Konzeption der Realoptionstheorie

Bei Realoptionen handelt es sich in der Regel nicht, wie bei Finanzoptionen, um juristische Verträge, sondern um ökonomische Handlungsalternativen.³⁵⁰ Die Analogie zwischen Finanz- und Realoptionen findet sich vor allem in den Strukturen der Finanzströme. Die Zahlungsströme einer Finanzinvestition gleichen denen einer Realinvestition.³⁵¹ Beide Arten von Kapitalströmen sind asymmetrisch, bei

³⁴⁷ HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 123.

³⁴⁸ COPELAND/ ANTIKAROV selbst geben jedoch Beispielberechnungen und Berechnungsmethodiken für die Operationalisierung solcher Regenbogenoptionen an. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001). Die Operationalisierung ist dementsprechend möglich.

³⁴⁹ HOMMEL/ PRITSCH stellen selber ein Klassifikationsschema für Realoptionen zusammen, dass auch strategische Optionen mit einbezieht. Sie schränken also die Anwendung von Realoptionen auch nicht auf Operative Handlungsspielräume ein.

³⁵⁰ Vgl. KOCH, C.: Optionsbasiert (1999), S. 3.

³⁵¹ Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 123.

günstigen Bedingungen sind die Auszahlungen theoretisch unbegrenzt, bei schlechten Umweltbedingungen sind die Verluste begrenzt.³⁵²

Eine zweite Analogie besteht darin, dass es sowohl bei einer Finanzoption, als auch bei einer Realloption das Recht, aber nicht die Pflicht gibt, die Option auszuüben. Aus dieser Eigenschaft ergibt sich die Flexibilität einer Realloption.³⁵³ Dabei gilt, je höher die Flexibilität eines Projektes, desto höher ist auch der Wert der Realloption. Der Wert der Option resultiert daraus, dass die Entscheidungsträger die Strategie an Umweltveränderungen anpassen können.³⁵⁴ Der Wert einer Realloption setzt sich dementsprechend aus dem statischen Wert und einem flexiblen Anteil zusammen.³⁵⁵ Limitationen findet die Analogie zwischen Finanz- und Realloptionen in der Halterschaft der Option, die bei Realloptionen nicht immer eindeutig definiert ist. So kann die Option unter Umständen auch Wettbewerbern zur Verfügung stehen. Übt ein Konkurrent die Option aus, verändert sich der Wert der Option. Steht die Option nur einer Unternehmung zur Verfügung, so spricht man von einer Exklusivoption.³⁵⁶ Ist die Option eine Kernkompetenz zu entwickeln eine solche Exklusivoption? Zur Lösung dieser Fragestellung kann auf die Prämissen des Kompetenzbasierten Ansatzes zurückgegriffen werden. Der CBV geht davon aus, dass Kernkompetenzen durch Evolution entstehen und so durch den historischen Hintergrund der Unternehmung geprägt sind.³⁵⁷ Die vollkommene Entsprechung für eine Kernkompetenz wird sich aus diesem Grund nicht finden. Die Entwicklung einer Kernkompetenz kann ergo als Exklusivoption gesehen werden.³⁵⁸ Ähnlich verhält es sich mit den Folgeprojekten, die sich aus einer bereits vorhandenen Kernkompetenz ergeben können. Diese Folgeprojekte können nur durch die vorhandene Kernkompetenz ermöglicht werden, die Möglichkeit diese zu realisieren, stellt dementsprechend auch eine Exklusivoption dar.

³⁵² Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 123f.; HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realloptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 177-178.

³⁵³ Vgl. HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realloptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 78.

³⁵⁴ Vgl. HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realloptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 177.

³⁵⁵ Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 127.

³⁵⁶ Vgl. HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realloptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 178.

³⁵⁷ Vgl. FREILING, J.: Competence (2004), S. 8.

³⁵⁸ Die Möglichkeit von Substituten soll hier nicht weiter erläutert werden, da die Nicht-Substituierbarkeit ein konstituierendes Merkmal einer Kernkompetenz. Ist ein Substitut vorhanden ist die Kompetenz per Definition keine Kernkompetenz mehr. Da sich diese Analyse ausschließlich auf das Management von Kernkompetenzen beschränkt, kann der Fall eines Substituts für eine Kernkompetenz ausgeklammert werden. Sollte das Managementkonzept in der Zukunft auf das Management von Kompetenzen ausgeweitet werden, kann an der Annahme einer Exklusivoption nicht weiter festgehalten werden.

Die Irreversibilität einer Realoption ergibt sich aus der Tatsache, dass das Optionsrecht durch Ausübung aufgehoben wird.³⁵⁹ BOCKEMÜHL führt in diesem Zusammenhang das so genannte „Lemon-Problem“ an.³⁶⁰ Das Problem ergibt sich daraus, dass für Käufer von gebrauchten Gegenständen die Qualität des Gebrauchtgegenstandes nicht ersichtlich ist. Aus diesem Grund sind die Käufer nur bereit, den durchschnittlichen Preis für den Gegenstand zu zahlen. Dieser liegt dann bei guter Qualität des gebrauchten Gegenstandes unter dem eigentlichen Wert.³⁶¹ Weiterhin werden staatliche Beschränkungen als Gründe für die Irreversibilität von Investitionen genannt.³⁶² Das „Lemon-Problem“ und auch staatliche Beschränkungen können im Zusammenhang mit der Investition in Kernkompetenzen vernachlässigt werden, da die Wiederveräußerung der Investition aufgrund deren Immobilität und Nicht-Transferierbarkeit ausgeschlossen werden kann.

Unsicherheit besteht im Hinblick auf Kernkompetenzen in zweierlei Hinblick. Zum einen ist der Erfolg der Entwicklung einer Kernkompetenz nicht eindeutig vorauszusagen zum anderen ist die Kernkompetenz immer mit dem Risiko behaftet, ihre konstituierenden Merkmale wie den Wert, die Seltenheit, die Nicht-Imitierbarkeit und die Organisationsspezifität und somit die Eigenschaft zu verlieren, nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren zu können.³⁶³

3.5.3.2 Klassifikation von Realoptionen

In der wissenschaftlichen und praxeologischen Literatur werden verschiedene Arten von Realoptionen klassifiziert. HOMMEL/ MÜLLER beziehungsweise HOMMEL/ PRITSCH klassifizieren die Realoptionen nach dem Nutzen der Option. Sie identifizieren 3 Klassen:

³⁵⁹ Vgl. HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realoptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 178.

³⁶⁰ Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 11.

³⁶¹ Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 11.

³⁶² Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 11.

³⁶³ Vgl. WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 267-269; BARNEY, J. B.: Gaining (2002), S. 160.

- **Lernoptionen** sind beispielsweise Rechte zur Erschließung von Bauland oder Leasingverträge mit verschiebbarer Nutzung. Allgemein ermöglichen sie es der Unternehmung, die Bindung ökonomischer Ressourcen an der Auflösung der projektbezogenen Unsicherheit auszurichten.
- **Wachstumsoptionen** sind unter anderem die Grundlagenforschung als Voraussetzung für die angewandte Forschung oder die Schaffung eines Markennamens mit einem Kernprodukt, der dann für eine ganze Produktlinie verwendet werden kann. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, auf positive Veränderungen der Umwelt zu reagieren.
- **Versicherungsoptionen** dienen dazu es der Unternehmung zu ermöglichen, bei negativen Entwicklungen, sein wirtschaftliches Engagement zurückzufahren. Beispiele sind Ausstiegsoptionen aus Leasingverträgen oder operatives Krisenmanagement mit globalen Produktions- und Lieferantennetzwerken.³⁶⁴

TRIGEORGIS und in Anlehnung daran auch BOCKEMÜHL, nehmen eine Einteilung in sieben grundlegende Arten von Realoption vor.³⁶⁵ Die sieben verschiedenen Arten von Realoptionen sind:

- **Investitionsoptionen im engeren Sinne** auch Warte- oder Aufschuboption genannt. Die Möglichkeit eine Investition aufzuschieben, bis günstigere Umweltbedingungen eingetreten sind beziehungsweise bis sich die Unsicherheit reduziert hat.³⁶⁶
- Eine **Option auf schrittweise Investition** ist die Möglichkeit sich sequentiell für die Durchführung oder den Abbruch einer Projektstufe zu entscheiden und damit die Entscheidung für ein ganzes Projekt in Teilschritten zu treffen und die Unsicherheit zu reduzieren, indem auf Veränderungen im Zeitverlauf, auch zu späteren Zeitpunkten Rücksicht genommen werden kann.³⁶⁷

³⁶⁴ Vgl. HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realoptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 179; HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 125.

³⁶⁵ Eine sehr ähnliche Einteilung nimmt SCHULMERICH vor. SCHULMERICH, M.: Pricing Realoptionen (2003), S. 66f.

³⁶⁶ Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 30-34; TRIGEORGIS, L.: Real Options (2005), S. 27f.

³⁶⁷ Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 34-37; TRIGEORGIS, L.: Real Options (2005), S. 28.

- Eine **Abbruchoption** beinhaltet die Option, ein Projekt bei einer ungünstigen Entwicklung der Umweltbedingungen zu gegebenen Kosten abzubrechen und zum Restwert zu verkaufen.³⁶⁸
- **Erweiterungs- und Einschränkungsoptionen** sind die Möglichkeit des Unternehmens, je nach Umweltbedingungen ein Projekt zu erweitern oder einzuschränken. Zum Beispiel die Fähigkeit, mehr Produktionskapazitäten für ein Produkt zur Verfügung zu stellen oder im Gegenzug Produktionskapazitäten anderweitig zu nutzen.³⁶⁹
- **Stilllegungs- und Wiedereröffnungsoptionen** ist eine enge Kombination aus zwei Optionen. Sie geben einer Unternehmung die Gelegenheit, ein Projekt bei ungünstigen Bedingungen zu unterbrechen, um es bei einer günstigen Veränderung wieder zu eröffnen.³⁷⁰
- **Umstellungsoptionen** bezeichnen die Möglichkeit die Menge an Input beziehungsweise Output verändern zu können, sodass auf Schwankungen der Umweltbedingungen flexibel reagiert werden kann.³⁷¹
- Eine **Wachstumsoption** repräsentiert für eine Unternehmung die Gelegenheit, durch eine Ausgangsinvestition die Chance auf verschiedene diskrete Folgeprojekte zu kreieren.³⁷²

Die ersten sechs Arten von Optionen werden unter dem Oberbegriff Flexibilitätsoptionen beziehungsweise operative Optionen zusammengefasst (Flexibility Options bzw. Operating Options). Allein die Wachstumsoptionen werden abgegrenzt, deren strategischer Charakter zeigt sich auch durch den für sie synonym verwendeten Begriff strategische Option (Strategic Options).³⁷³ Nach diesen beiden Klassifikationsschemata können Kernkompetenzen, im Verständnis dieser Untersuchung und des Kompetenzbasierten Ansatzes, als Wachstumsoptionen gesehen werden.³⁷⁴ Kernkompetenzen können demnach die Grundlage für neue

³⁶⁸ Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 37-40; TRIGEORGIS, L.: Real Options (2005), S. 29.

³⁶⁹ Vgl. TRIGEORGIS, L.: Real Options (2005), S. 28f.; BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 40f.

³⁷⁰ Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 41-43; TRIGEORGIS, L.: Real Options (2005), S. 29.

³⁷¹ Vgl. TRIGEORGIS, L.: Real Options (2005), S. 30; BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 43-47.

³⁷² BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 47-49; TRIGEORGIS, L.: Real Options (2005), S. 30-31; KOCH, C.: Optionsbasiert (1999), S. 131-150.

³⁷³ Vgl. TRIGEORGIS, L.: Real Options (2005), S. 27-31; BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 29-49.

³⁷⁴ Für eine empirische Analyse der strategischen Optionen verschiedener Unternehmungen siehe KESTER, W. C.: Today's Options (1984).

Produkte und Verfahren sein, sodass sich die Unternehmung, durch diese nun ermöglichten Veränderungen, von der Konkurrenz abheben kann. Die Entwicklung der Kernkompetenz und auch vorhandene Kernkompetenzen dienen als Basis für die Durchführung anderer Projekte, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Es werden also, nach der Definition von Wachstumsoptionen neue strategische Potentiale generiert. Da Kernkompetenzen nach der Definition des Competence-based View als Wachstumsoptionen identifiziert werden können, wird sich diese Analyse ausschließlich auf diese strategischen Optionen konzentrieren und andere Arten von Optionsrechten nicht näher erläutern.³⁷⁵ Das Konzept der Wachstumsoption wird allerdings im Folgenden genauer dargestellt.

KOCH unterscheidet Wachstumsoptionen in drei weitere Kategorien einstufige Wachstumsoptionen, zweistufige sequentielle Wachstumsoptionen und multisequentielle Wachstumsoptionen. Einer **einstufigen Wachstumsoption** folgt nur eine Folgeinvestition, mit der Akquisitionsoption, wird in diesem Falle per Definition, keine Handlungsflexibilität verbunden. Das heißt die Investition, durch die die Folgeinvestition erst ermöglicht wird, kann nur zu einem bestimmten Zeitpunkt getätigt werden. Die Folgeinvestition wird als Kaufoption bewertet. Ein Beispiel ist die Übernahme eines Unternehmens mit der Option, zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft, ein neues Produkt einzuführen oder diese Investition zu unterlassen. Das finanzielle Äquivalent zu einer solchen einstufigen Wachstumsoption wäre eine europäische Call-Option, da die Option nur zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgeübt werden kann.³⁷⁶

Eine **zweistufige sequentielle Wachstumsoption**, eine so genannte „Compound Option“, nimmt im Gegensatz zu einer einstufigen Wachstumsoption an, dass auch die Akquisitionsinvestition eine Option darstellt. Nach der Ausübung der ersten Option erhält die Unternehmung das Recht, also die Option auch die folgende Investition zu tätigen. Der Zeitpunkt, zu dem die erste Investition erfolgt, ist jedoch variabel. Das finanzwirtschaftliche Äquivalent zu der Folgeinvestition ist eine europäische Call-Option auf einem Basiswert mit Objekterträgen. Die Option kann nur zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgeübt werden. Die zwischenzeitlichen Objekterträge mindern den Wert der Option. Die Akquisitionsoption ent-

³⁷⁵ Genaue Beschreibungen und Berechnungsverfahren für die anderen Klassen von Optionen finden sich bei KOCH, C.: Optionsbasiert (1999), COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001); BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), HOMMEL, U.: Reale Optionen (2003) und der dort angegebenen Literatur.

³⁷⁶ Vgl. KOCH, C.: Optionsbasiert (1999), S. 132-138.

spricht einer amerikanischen Call-Option. Das Optionsrecht kann zu jedem Zeitpunkt ausgeübt werden.³⁷⁷

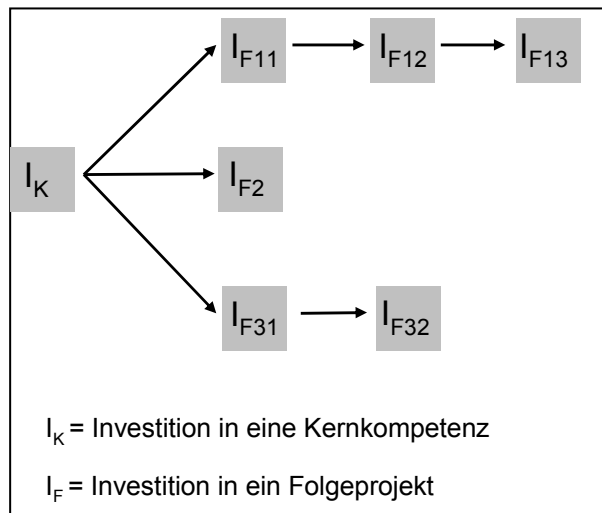
Die letzte Unterklasse der strategischen Optionen sind die **multisequentiellen Wachstumsoptionen**, die sich aus einer Reihe einfacher Optionen zusammensetzen. So kann die Folgeinvestition einer zweistufigen sequentiellen Wachstumsinvestition die Option auf andere Investitionen beziehungsweise weitere Folgeinvestitionen eröffnen.³⁷⁸

Das die Investition in eine Kernkompetenz als Wachstumsoption gesehen werden kann ist bereits identifiziert worden, es stellt sich allerdings die Frage, welcher Unterklasse sie zugeordnet werden muss. Ist die Chance der Investition in eine Kernkompetenz nur zum gegenwärtigen Zeitpunkt gegeben und folgt aus dieser Akquisitionsinvestition nur eine weitere Investition, so ist von einer einstufigen Wachstumsoption auszugehen. Kann der Zeitpunkt der Kernkompetenzinvestition in einem bestimmten Zeitraum frei gewählt werden, so kann von einer Compound Option ausgegangen werden. Ergeben sich aus der Folgeinvestition weitere Optionen, kann von einer mehrstufigen sequentiellen Wachstumsoption ausgegangen werden. Bei näherer Analyse fällt auf, dass keine dieser Bewertungsmöglichkeiten die Annahmen, die im Vorangegangenen über Kernkompetenzen und deren strategischen Möglichkeiten getroffen wurden, erfüllt. Ein Merkmal ist es, dass eine Kernkompetenz in verschiedenen Produkten und Märkten, also in mehreren Folgeprojekten Anwendung findet. In der Ausdrucksweise der Realloptionstheorie bedeutet dies, dass es mehrere voneinander unabhängige folgende Optionen geben kann. Die verschiedenen Projekte können nach der Entwicklung der Kernkompetenz parallel realisiert werden und eröffnen unter Umständen weitere sequentielle Optionen (Siehe auch Abbildung 13). Dieser Sachverhalt kann von den präsentierten Ansätzen der Wachstumsoption nicht abgebildet werden.

³⁷⁷ Vgl. KOCH, C.: Optionsbasiert (1999), S. 138-144.

³⁷⁸ Vgl. KOCH, C.: Optionsbasiert (1999), S. 144-146.

Abbildung 13: Strategische Optionen der Investition in Kernkompetenzen



Quelle: Eigene Darstellung.

Um diese theoretische Diskrepanz zu lösen, kann das Modell der mehrstufigen sequentiellen Wachstumsoption erweitert werden, in dem die Annahme getroffen wird, dass es keine Interdependenzen, wie beispielsweise Synergieeffekten oder Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen sequentiellen Folgeprojekten gibt. Hat diese Prämisse Gültigkeit, so können die erwarteten Cashflows der Sequenzen von Folgeinvestitionen, für die Bewertung der Investition in eine Kernkompetenz addiert werden.³⁷⁹ Anders verhält es sich allerdings mit dem zu erwartenden Risiko. Es kann analog zu der Risikominderung durch die Investition in diverse Finanztitel,³⁸⁰ von einer Risikominderung, auch für die Realoption, durch mehrere parallele Folgeinvestitionen ausgegangen werden. Mathematisch ausgedrückt gibt es Kovarianzen zwischen den Unsicherheiten der Folgeprojekte, die die Unsicherheit der Investition in Kernkompetenzen mindern und den Wert der Realoption steigern. Es ist ein Hedging der Risiken möglich.

³⁷⁹ Die Berechnung mit Interdependenzen zwischen den Projekten würde zu Rückkopplungen zwischen den erwarteten Cashflows führen. Diese zusätzliche Erschwerung der Berechnung und der gedanklichen Nachvollziehbarkeit sollen hier vermieden werden und würden über die Grundsätzliche Prüfung der Eignung der Realoptionstheorie für die Berechnung einer Investition in Kernkompetenzen weit hinausgehen. Siehe auch BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 65.

³⁸⁰ BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 174-178; PÖDDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 51.

3.5.3.3 Grundvariablen der Berechnung von Realloptionen

Von der Identifizierung der Klasse einer Realloption hängt die Übertragung der Variablen der Finanztheorie auf die Realloption ab, durch die die Modellbildung erfolgt. Diese sechs Variablen sind der erwartete Barwert der Cashflows aus der Investition, die Investitionskosten, die Zeitspanne bis die Investitionsmöglichkeit entfällt, die Unsicherheit (Volatilität) des Barwertes der Realinvestition, der risikofreie Zinssatz und verlorene Einnahmen durch den Aufschub der Investition und durch Aktivitäten der Wettbewerber.³⁸¹

Die erste übertragene Variable ist der gegenwärtige Preis der Finanzinvestition oder anders ausgedrückt, **der aktuelle Wert des zugrunde liegenden risikobehafteten Basisobjektes**. Im Falle einer Realloption handelt es sich bei dem risikobehafteten Basisobjekt um ein Projekt oder Ähnliches. Steigt der Wert des Basisobjektes, so steigt auch der Wert der Option.³⁸² Im Falle der Bewertung von Kernkompetenzen ist das risikobehaftete Basisobjekt, das Projekt zur Entwicklung der Kernkompetenz. Der Wert des Basisobjektes sind die erwarteten Cashflows aus der Realisation des Projektes.³⁸³ Im Falle der Kernkompetenz sind dies die erwarteten Cashflows aus den Folgeinvestitionen, die durch die Entwicklung der Kernkompetenz erst ermöglicht werden. Die Unsicherheiten, in Bezug auf die Realisierung der erwarteten Cashflows, werden in die Berechnung des erwarteten Barwertes nicht mit einbezogen. Die Berechnung des erwarteten Barwertes ist der erste Prozessschritt in der Berechnung des Wertes der Realloption. Die Methode der Berechnung ist ein einfaches DCF-Modell.³⁸⁴

Die zweite Variable ist der **Basis- oder Ausübungspreis** einer Finanzinvestition. Dies ist der Preis der investiert werden muss, um die Option auszuüben, zu dem das Basisobjekt gekauft (Call-Option) oder verkauft (Put-Option) wird. Übertragen auf eine Realinvestition ist der Ausübungspreis gleich den Investitionskosten die fällig werden, wenn das Projekt realisiert wird. Der Wert der Option sinkt, wenn der Ausübungspreis steigt.³⁸⁵ Bei einer zusammengesetzten Option sind

³⁸¹ COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realloptionen (2001), S. 21; BOCKEMÜHL, M.: Realloptionstheorie (2001), S. 33; KOCH, C.: Optionsbasiert (1999), S. 72; WIEDENHOFER, M.: Bewertung (2003), S. 184.

³⁸² Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realloptionen (2001), S. 21f.; BOCKEMÜHL, M.: Realloptionstheorie (2001), S. 33.

³⁸³ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realloptionen (2001), S. 21f.

³⁸⁴ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realloptionen (2001), S. 238-240 und 77-99. Für eine Grundlegende Einführung in die Berechnung des Discounted Cashflow siehe auch BRAUNSCHWEIG, C.: Investitionsrechnung (1998), S.50-69.

³⁸⁵ COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realloptionen (2001), S. 22f.

dies auch die Investitionskosten für die Folgeinvestitionen. Es müssen demnach alle Investitionskosten, für die aus einer Kernkompetenz entstehenden Projekte, in die Berechnung mit einfließen.

Abbildung 14: Analogie Finanz-, Real- und Kernkompetenz-Optionen

Finanzoption		Wachstumsoption	Kernkompetenz als Option
Gegenwärtiger Preis der Finanzinvestition	+	Erwarteter Barwert der Cashflows aus der Wachstumsoption	Erwarteter Barwert der Cashflows aus den Folgeinvestitionen der Kernkompetenzinvestition
Basis- oder Ausübungspreis	-	Investitionskosten	Kosten für die Entwicklung/ Erhaltung der Kernkompetenz
Laufzeit der Option	+	Zeitspanne bis die Investitionsmöglichkeit entfällt	Zeitspanne bis die Entwicklungsmöglichkeit entfällt
Unsicherheit (Volatilität) des Preises der Finanzinvestition	+	Unsicherheit (Volatilität) des Barwertes der Realinvestition	Unsicherheit (Volatilität) des Barwertes der Kernkompetenz
Risikofreier Zinssatz	+	Risikofreier Zinssatz	Risikofreier Zinssatz
Dividende	-	Verlorene Einnahmen durch den Aufschub der Investition und Aktivitäten der Wettbewerber	Verlorene Einnahmen durch den Aufschub der Investition und Aktivitäten der Wettbewerber

[+] = positive Interaktion mit dem Optionswert

[-] = negative Interaktion mit dem Optionswert

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 23 und HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 4.

Die **Laufzeit der Option** ist die nächste Variable der Berechnung. Übertragen auf eine Realoption ist die Laufzeit der Option das Zeitfenster, bis zu dem das Projekt realisiert werden kann. Je länger die Laufzeit der Option, desto mehr Informationen können gewonnen werden. Die Unsicherheit sinkt und als Folge steigt der Wert der Investition.³⁸⁶ Übertragen auf eine Kernkompetenz ist die Laufzeit der Option die Zeitspanne, bis eine Entwicklung der Kernkompetenz oder deren weitere Nutzung nicht mehr möglich sind. Gründe dafür können verschiedener Art sein, denkbar sind ein Wechsel der Strategie oder Erosionsprozesse vorhandener Fähigkeiten.³⁸⁷

Die vierte Variable ist die **Unsicherheit (Volatilität) des Barwertes**. Sie berechnet sich aus der Standardabweichung des Barwertes des risikobehafteten Basisobjekts. Je höher das mit dem Basisobjekt verbundene Risiko, desto höher ist der Wert der Option, da die Wahrscheinlichkeit, dass die Payoffs die Investiti-

³⁸⁶ BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 33; COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 22f.

³⁸⁷ Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.2.2.

onskosten übersteigen, mit der Volatilität steigt.³⁸⁸ Die Modellierung der Unsicherheiten kann nach COPELAND/ ANTIKAROV durch Ereignisbäume, aber auch durch eine Monte-Carlo-Analyse realisiert werden.³⁸⁹ Das Ziel dieser Modellierung ist es, ein Verständnis für die Entwicklung des Barwertes im Zeitverlauf zu realisieren. Die Flexibilität bleibt bei der Berechnung der Volatilität noch immer unberücksichtigt. Die aus der Theorie zu identifizierenden Unsicherheiten für eine Bewertung von Kernkompetenzen sind Unsicherheiten in der Entwicklung der Kernkompetenz selber, also ob die Entwicklung so von statten gehen wird, wie das aus strategischer Sicht gewünscht wird, beziehungsweise wie die Entwicklung geplant war.³⁹⁰ Auch die Möglichkeit von Erosionsprozessen vorhandener Kernkompetenzen, tragen zur Unsicherheit bei. Eine weitere Quelle für Unsicherheiten ist der ökonomische Erfolg der aus der Entwicklung der Kernkompetenz resultierenden Projekte, der zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht exakt prognostiziert werden kann. Die Aktivitäten der Wettbewerber sind die elementarste Quelle der Unsicherheit für eine Kernkompetenz. Aktivitäten der Wettbewerber, die dazu führen können, dass die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile, die durch die Kernkompetenz realisiert werden sollen, nicht zu realisieren sind.³⁹¹

Die fünfte Variable ist der **risikolose Zinssatz**, je höher der risikofreie Zinssatz ist, desto höher ist der Wert der Option die Investition aufzuschieben, da das noch freie Kapital besser verzinst wird.³⁹²

Die letzte Variable sind die durch die Verschiebung der Ausübung der Option entgangenen **Dividenden**. Finanzwirtschaftlich sind das die Dividenden, die ausgezahlt werden, während die Option noch nicht ausgeübt wurde. Die Dividendenausschüttungen mindern den Wert des Basisobjektes und müssen als entgangene Einnahmen berechnet werden. In der Realloptionstheorie sind dies entgangene Cashflows durch das Aufschieben der Investition und Konkurrenzinflüsse. Bezogen auf Kernkompetenzen können dies Aktivitäten der Wettbewerber sein, die den Wert der Kernkompetenz mindern.

³⁸⁸ COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 22f.

³⁸⁹ COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 263-287.

³⁹⁰ Um die Unsicherheit der Entwicklung der Kernkompetenz zu reduzieren kann auf die Verfahren und Implikationen aus dem Change Management zurückgegriffen werden. Siehe auch DOPPLER, K. / LAUTERBURG, C.: Change Management (2005); REIß, M.: Change (1997).

³⁹¹ Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.2.3.

³⁹² Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 22f.

3.5.3.4 Prozess der Berechnung von Realoptionen

Sind alle diese Variablen ermittelt, kann die eigentliche Realoptionsanalyse durchgeführt werden. COPELAND/ ANTIKAROV entwickeln einen Praxisleitfaden (siehe Abbildung 15) durch den solch eine Analyse durchgeführt werden kann, nachdem die sechs Grundvariablen identifiziert und ermittelt sind.³⁹³ Zuerst wird eine normale Kapitalwertanalyse durchgeführt. Dabei werden die freien Cashflows (FCF) ermittelt.

Abbildung 15: Prozess der Realoptionsanalyse

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4
	Ermittlung des Ausgangsbarwertes ohne Flexibilität anhand des DCF-Modells (Cashflow-Abszinsung)	Modellierung der Unsicherheit anhand von Ereignisbäumen	Erstellung eines Entscheidungsbaumes zur Identifizierung und Integration der Handlungsflexibilitäten	Durchführung der Realoptionsanalyse (ROA)
Ziele	Berechnung des Barwerts des Ausgangsfalles (ohne Flexibilität) zum Zeitpunkt t=0	Verständnis der Barwertentwicklung im Zeitverlauf	Analyse des Ereignisbaumes um der Handlungsflexibilität Rechnung zu tragen und auf neue Informationen reagieren zu können	Bewertung des Gesamtprojekts anhand einer einfachen algebraischen Methodik und einer Excel-Tabelle
Kommentar	Herkommlicher Barwert ohne Flexibilität (NPV)	Flexibilität noch immer unberücksichtigt; dieser Wert sollte daher dem Ergebnis der Stufe 1 entsprechen. Kalkulationen der Unsicherheit entweder anhand früherer oder geschätzter Daten	Flexibilität ist in Ereignisbäumen berücksichtigt, sodass sie zu Entscheidungsbäumen werden. Die Flexibilität ändert jedoch den Risikocharakter des Projekts und damit auch die Kapitalkosten	Die ROA berücksichtigt sowohl den Ausgangsbarwert ohne Flexibilität als auch den Options- bzw. Flexibilitätswert. Bei großer Unsicherheit und gegebener Handlungsflexibilität ist der Optionswert erheblich
Ereignisbäume erlauben eine explizite Darstellung der Cashflows; der Barwert des Projektes ohne Flexibilität wird anhand objektiver Wahrscheinlichkeiten und mittels WACC (gewichtete Gesamtkapitalkosten) ermittelt.				

Quelle: In Anlehnung an COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 239.

³⁹³ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 238-240.

Anschließend wird eine Gegenprüfung der Ergebnisse durch die Erstellung eines Ereignisbaums durchgeführt. Diese Analyse beweist zudem, dass das Ergebnis einer Optionsanalyse, unter der Annahme einer nicht vorhandenen Flexibilität, gleich des Kapitalwertes ist. Der Ereignisbaum wird auf der Basis der ermittelten gebündelten Volatilitäten gebildet. In den meisten Fällen wird dies auf der Basis einer Monte-Carlo-Analyse berechnet. Die Bündelung aller Unsicherheiten zu einem einzigen Faktor wird konsolidierter Ansatz genannt. Optionen mit mehreren Unsicherheitsfaktoren, zu denen die Investition in Kernkompetenzen gezählt werden kann, nennt man Regenbogenoptionen.³⁹⁴

Der dritte Schritt der Bewertung ist es, die Entscheidungsalternativen in den Ereignisbaum mit einzuarbeiten. Der Ereignisbaum wird dadurch zum Entscheidungsbaum. Der Ergebnisbaum bildet die verschiedenen Werte ab, die das risikobehaftete Basisobjekt, in diesem Fall die Kernkompetenzinvestition oder die vorhandene Kernkompetenz, einnehmen können. Die Payoffs die der Entscheidungsbaum abbildet, bilden genau die erwarteten Payoffs der Investition in Abhängigkeit von bestimmten Umweltzuständen.³⁹⁵

Der letzte Schritt ist die Bewertung der resultierenden Payoffs anhand eines Replikationsportfolios oder auf der Basis risikoneutraler Wahrscheinlichkeiten.³⁹⁶

Eine genaue Erläuterung der Berechnungsverfahren soll hier nicht gegeben werden. Die exakte Spezifizierung der adäquaten Berechnungsverfahren ist immer situativ bedingt. Es bleibt jedoch zu konstatieren, dass eine Bewertung der Entwicklung einer Kernkompetenz mit dem Realloptionsansatz theoretisch möglich ist. Die Realloptionstheorie bietet demnach die Möglichkeit, alle Werte, die für eine Übertragung der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie auf Kernkompetenzen notwendig sind, zu generieren. Sie ermöglicht es, die erwartete Rendite und das Risiko beziehungsweise die Unsicherheiten, mit denen diese Rendite verknüpft ist, zu berechnen. Es können also beide mathematisch-statistischen Zielgrößen, die im Kapitel 3.4.1 identifiziert wurden, durch eine lückenlose Berechnungsmethodik ermittelt werden. Welchen theoretischen und praktischen Vor- und Nachteile mit einer solchen Analyse verbunden sind, ist Gegenstand der Betrachtungen im nächsten Kapitel.

³⁹⁴ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 238-340, 263-287 und 289-317.

³⁹⁵ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 240.

³⁹⁶ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 240 und 141-206.

3.5.4 Kritische Würdigung der Realoptionstheorie

Die Nachteile des Realoptionsansatzes liegen vor allem auch in der höheren Mathematik, die für die Berechnung Verwendung findet. Diese ist ein entscheidender Grund, weshalb sich die Realoptionstheorie noch nicht in der Praxis durchgesetzt hat.³⁹⁷ Diese Hürde wird jedoch immer mehr durch technische Hilfsmittel relativiert. So ist es beispielsweise möglich, die algebraischen Lösungen in Excel zu implementieren und sie so zu lösen.³⁹⁸

Ein zweites Hindernis für die Anwendung der Realoptionstheorie ist die ursprüngliche Annahme, es müsse für eine Realoptionsanalyse zwangsweise ein am Markt gehandeltes Basisobjekt (Öl, Kohle oder Gold) existieren. Die Entwicklung des Realoptionsansatzes ist jedoch mittlerweile so weit fortgeschritten, dass eine Kapitalwertanalyse überall dort anwendbar ist, wo der Kapitalwert des Basisobjektes ohne Flexibilität (NPV) berechnet werden kann.³⁹⁹ Weiterhin kritisieren HOMMEL/PRITSCH, dass die Analogien zwischen Finanz- und Realoptionen begrenzt sind. So muss die Volatilität des Werts des Basisobjektes intuitiv approximiert werden und der Ausübungspreis des Basisobjektes kann im Zeitverlauf schwanken. Eine weitere Schwierigkeit der Analogiebildung ist die Laufzeit der Option, die bei Realinvestitionen nicht immer exakt festgelegt werden kann.⁴⁰⁰

Der grundlegende Vorteil der Realoptionsanalyse ist darin zu sehen, dass es mit dieser Berechnungsmethodik möglich ist, auch die Handlungsflexibilitäten mit in die Bewertung eines Projektes einzubeziehen, sodass für Projekte deren Kapitalwert bei null liegt oder knapp negativ ist, eine realistischere Berechnung möglich ist. Die systematische Unterbewertung von Projekten durch die Kapitalwertmethode wird aufgehoben.⁴⁰¹ Es kann dem strategischen Wert einer Investition Rechnung getragen werden.⁴⁰² Die Methode ermöglicht also langfristiges unternehmerisches Denken und Handeln.⁴⁰³ Gerade dieser Aspekt der Realoptionstheorie ist es, der diesen Ansatz für die Bewertung strategischer Kernkompetenzen so geeignet erscheinen lässt. Die Optionen, die sich durch die Realisation einer

³⁹⁷ Vgl. o. V.: Realoptionen (1999).

³⁹⁸ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 40f.

³⁹⁹ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 41.

⁴⁰⁰ Vgl. HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung (1999), S. 124.

⁴⁰¹ Vgl. HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realoptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 177f.

⁴⁰² Vgl. BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 14.

⁴⁰³ BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 1; HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realoptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 177.

Kernkompetenz ergeben, also die strategischen Möglichkeiten, können in die Berechnung eingebracht werden, ohne das sich das Management, schon zum Berechnungszeitpunkt für eine Strategie entscheiden muss.⁴⁰⁴ Auch können komplexe Entscheidungssituationen realistisch abgebildet werden und für diese können geschlossene formelgestützte Lösungen erarbeitet werden, die auch die Unsicherheit und die Dynamik des Wirtschaftslebens abbilden.⁴⁰⁵ Die so gewonnenen Ergebnisse, decken sich laut COPELAND/ ANTIKAROV wesentlich besser mit der Intuition der Praktiker, als die Ergebnisse auf der Basis der Kapitalwertmethode.⁴⁰⁶

Auch wenn die Realoptionstheorie durch die komplexe Mathematik noch Probleme in der Praxis bereitet, sind ihre Vorzüge für die Bewertung von Kernkompetenzen nicht von der Hand zu weisen. Aus diesem Grund kann sie als ein adäquates Mittel zur Bewertung von Investitionen in Kernkompetenzen identifiziert werden.

3.6 Implikationen für ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management

3.6.1 Implikationen der Funktion „Strategische Planung“

Aus der Zusammenführung der Prämissen des Kompetenzbasierten Ansatzes sowie aus den Erkenntnissen der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie und der Übertragung der Ziele derselben auf das strategische Management von Kernkompetenzen, werden im Folgenden Implikationen für die Aufgabeninhalte eines strategischen Kernkompetenz-Managements abgeleitet. Die Erkenntnisse beruhen dabei auf den theoretischen Grundsätzen des Kompetenzbasierten Ansatzes, der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie und der Realoptionstheorie. Die Analyse wird sich dabei, aus Gründen der Konsistenz und Verständlichkeit, an die Aufgabeninhalte der funktionalen Managementperspektive orientieren.

Der erste Teilschritt der strategischen Planung ist die **Umweltanalyse**. In der Strategieliteratur sind bereits verschiedenen Methoden für die Umweltanalyse vorhanden und diese sind bereits in der Praxis bewährt. Solche Instrumente sind

⁴⁰⁴ Vgl. HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realoptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S. 178.

⁴⁰⁵ HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realoptionsbasierte Investitionsbewertung (1999), S.180; BOCKEMÜHL, M.: Realoptionstheorie (2001), S. 1.

⁴⁰⁶ Vgl. COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realoptionen (2001), S. 30.

beispielsweise die Cross-Impact Matrix⁴⁰⁷, die Szenario-Analyse⁴⁰⁸ oder Vernetzungskarten⁴⁰⁹. Diese Methoden können auch für die Umweltanalyse im strategischen Kernkompetenz-Management eingesetzt werden, die Ausrichtung der Analyse kann sich jedoch je nach Art der Kernkompetenzen verschieben. Ist die voraussichtliche Dauerhaftigkeit einer bereits vorhandenen oder zu entwickelnden Kernkompetenz im Fokus der Betrachtungen, so ist ein besonderer Wert auf die Analyse des Wettbewerbsumfeldes zu legen, da die Bedrohungen für die definierenden Merkmale einer Kernkompetenz vor allem aus diesem Wettbewerbsumfeld resultieren. Diese Umweltfaktoren bilden die Rahmenbedingungen für das portfoliobasierte Management der Kernkompetenzen. Angelehnt ist diese Betrachtungsweise an die, in der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie identifizierten Rahmenbedingungen Staat, Finanzwirtschaft, Realwirtschaft und Zentralbank.⁴¹⁰

Der zweite Schritt der strategischen Planung ist die **Unternehmensanalyse**. Im Falle des Managements von Kernkompetenzen, ist der Blickpunkt der Unternehmensanalyse vor allem auf die aktuellen Kompetenzen und Kernkompetenzen der Unternehmung zu richten, um die aktuelle Kompetenzbasis zu evaluieren. Der nächste Schritt ist dann die Differenzierung zwischen Kompetenzen und Kernkompetenzen. Vorgehensweisen zur Identifikation von Kompetenzen und Kernkompetenzen und der Differenzierung zwischen diesen beiden finden sich bei TAMPOE, KRÜGER/ HOMP und THIELE.⁴¹¹ Diese Verfahren sind geeignet, die aktuelle Kompetenzbasis zu erkennen und zwischen Kompetenzen und Kernkompetenzen zu differenzieren. Die Methodik der Identifikation kann folglich für ein ganzheitliches strategisches Management von Kernkompetenzen vorausgesetzt werden. Auch sollte im Stadium der Unternehmensanalyse eine strategische GAP-Analyse erfolgen, um ermitteln zu können, welche Kernkompetenzen der Unternehmung fehlen und aus diesem Grund entwickelt werden sollten.

Eine zweite Implikation für die Unternehmensanalyse, die sich aus der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie ergibt, ist die Ermittlung der Risikoneigung der Unternehmung. Diese Forderung ergibt sich aus der Gewichtung, die dem

⁴⁰⁷ Vgl. ELBING, O. / KREUZER, C.: Strategische Instrumente (1994), S. 86-90; STAEHLE, W. H.: Management (1999), S. 638.

⁴⁰⁸ Vgl. ELBING, O. / KREUZER, C.: Strategische Instrumente (1994), S. 90-96; SPECHT, D. / MÖHRLE, M. G.: Technologie (2002), S. 318-321; SIMON, H. / GATHEN, A. v. D.: Strategieinstrumente (2002), S. 70-83.

⁴⁰⁹ STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management (2005), S. 185-188.

⁴¹⁰ Siehe auch Kapitelpunkt 3.4.3.

⁴¹¹ Vgl. TAMPOE, M.: Exploiting Competences (1994), S. 71-75; KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 100-108; THIELE, M.: Unternehmensstrukturen (1997), S. 78-79.

Risikoexposure in der Finanztheorie beigemessen wird. So ist die Ermittlung des optimalen Risikoexposures für einen Anleger eine essenzielle Fragestellung für das Portfoliomanagement. Das Risiko der Finanzanlage sollte so gewählt werden, dass es der aktuellen und zukünftigen Finanzsituation des Investors und dessen Risikoneigung entspricht.⁴¹² Auf das strategische Management übertragen bedeutet diese Anforderung, dass bei der Wahl der Strategie darauf geachtet werden sollte, ob die Unsicherheit, die mit dieser Investition verbunden ist, der Risikoneigung des Unternehmens und der seiner Stakeholder entspricht. In der Investmentbranche wird die Risikoneigung eines Investors durch standardisierte Fragebögen ermittelt.⁴¹³ Die Entwicklung einer Erhebungsmethodik der Risikoneigung einer Unternehmung und darin enthalten auch ihrer Stakeholder, kann an dieser Stelle nicht geleistet werden, sie kann jedoch als weiterer Forschungsbedarf identifiziert werden. Die Ergebnisse einer solchen Erhebung können, bei der späteren Wahl einer geeigneten Strategie, als Variable eingehen.

Eine dritte Implikation die sich ergibt ist es, aus der Unternehmensanalyse hervorgehend eine erwartete Mindestrendite festzulegen, um eine bessere Auswahl der Strategie zu ermöglichen. Die angestrebte Mindestrendite ergibt sich dabei unter anderem aus den Renditevorgaben der Unternehmungsziele, Zahlungsverpflichtungen der Unternehmung und Renditeerwartungen der Stakeholder.

Der folgende Schritt der strategischen Planung ist die Erstellung **strategischer Optionen**. Es wird eine Menge von möglichen Strategien identifiziert. Für das strategische Management von Kernkompetenzen bedeutet dies, es sollte eine Menge von Strategien entwickelt werden, die die vorhandene und die zu entwickelnde Kernkompetenzbasis erfolgreich durch langfristige Wettbewerbsvorteile nutzen können. Sollten vorhandene Kernkompetenzen durch eine der Strategien nicht benötigt und dadurch auch nicht benutzt werden, so kann dies, nach dem Kompetenzbasierten Ansatz, eine Erosion der Kernkompetenz durch Nicht-Benutzung bedeuten.⁴¹⁴

Der abschließende Punkt der strategischen Planung ist die **strategische Wahl**. Nach den Erkenntnissen aus der Anwendung der Realoptionstheorie und der Portfoliotheorie, auf die Bewertung von Kernkompetenzen, kann die aussichts-

⁴¹² Vgl. BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments (2005), S. 168.

⁴¹³ Vgl. PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement (2005), S. 78-79.

⁴¹⁴ Vgl. PRAHALAD, C. K. / HAMEL, G.: Competence (1990), S. 82; RASCHE, C.: Kernkompetenzen (1994), S. 143.

reichste Strategie bestimmt werden. Zu diesem Zweck müssen zunächst die an einer Strategie beteiligten Kernkompetenzen einzeln bewertet werden. Die Berechnung ergibt dann einen Wert der Kernkompetenz, der sowohl die Unsicherheit der Kernkompetenzen mit einbezieht, aber auch die mit der Kernkompetenz einhergehende Flexibilität der Managemententscheidungen. Die Gesamtunsicherheit einer Strategie kann dann, wie in Kapitelunkt 3.5.3.2 dargestellt, ermittelt werden. Durch die Auswahl verschiedener Kernkompetenzen für eine Strategie kommt es dementsprechend zu einer Risikodiversifikation der Unsicherheiten der einzelnen Kernkompetenzen. Zu wählen ist entweder die Strategie, die bei gegebenem Risiko, das in der Unternehmensanalyse festgelegt wird, die höchste Rendite verspricht. Oder die Strategie die die geforderte Rendite mit der geringsten Unsicherheit erreicht. Die Entscheidung, welche Vorgehensweise bei der Auswahl des geeigneten Portfolios gewählt wird, ist in der Portfoliotheorie davon abhängig, ob es sich bei dem Kapital um freies oder reserviertes Kapital handelt. Im Falle von Investitionen in Kernkompetenzen kann nicht abschließend beantwortet werden, um welche Art von Kapital es sich handelt. Hat die Unternehmung die Erlöse aus den Folgeprojekten einer Kernkompetenz schon verplant, sollte von reserviertem Kapital ausgegangen werden. Liegt der Verwendungszweck noch nicht fest, so kann das Kapital als freies Kapital gesehen werden. Allerdings ist davon auszugehen, dass es sich bei Realinvestitionen im Regelfall um reserviertes Kapital handelt, da mit den Erlösen den Verpflichtungen der Unternehmung nachgekommen werden muss.

Die zu bewertenden Faktoren einer Strategie sind dann der Wert der strategischen Optionen auf der einen Seite und die mit diesen einhergehende Unsicherheit auf der anderen Seite. Durch diese objektiven Ergebnisse ist eine Vergleichbarkeit der Strategie gegeben, sie können in den Dimensionen des Wertes der strategischen Option und der damit verbundenen Unsicherheit gegenübergestellt werden. Der Vorteil dieser Art der Bewertung gegenüber anderen Verfahren zur Bewertung von Kernkompetenzen liegt in der monetären Bewertung von Kernkompetenzen und in der Möglichkeit eine Gesamtstrategie zu bewerten. Auch sind die so ermittelten Ergebnisse durch Dritte nachvollziehbar und bieten so eine Grundlage für die Rechtfertigung gegenüber den Stakeholdern und dem Management ein gewisses Maß an Sicherheit. Diese Nachvollziehbarkeit gründet sich vor allem auf der durchgängigen Formel gestützten Berechnung der vorteilhaftesten Strategie.

3.6.2 Implikationen der Funktion „Strategieumsetzung“

Die zweite Phase der funktionalen Ebene des strategischen Managements ist die Strategieumsetzung, die sich in die Entwicklung strategischer Programme und die Realisation derselben unterteilt. Die Entwicklung **strategischer Programme** beinhaltet die Entwicklung von Maßnahmen, um die Strategie überhaupt umsetzen zu können. Für das Management von Kernkompetenzen bedeutet dies, dass die Voraussetzungen für die aktive Entwicklung von Kernkompetenzen geschaffen werden müssen. Besonders geht es dabei um die Entwicklung der Kernkompetenzen, die für die Realisation der gewählten Strategie gebraucht werden. Mit der aktiven Entwicklung von Kernkompetenzen und den dazu notwendigen Voraussetzungen beschäftigen sich KRÜGER/ HOMP, WOLFSTEINER und auch FEARNs.⁴¹⁵ Die notwendigen Konzepte für eine Entwicklung und Weiterentwicklung von Kompetenzen sind also bereits vorhanden. Es kann für die strategische Entwicklung von Kernkompetenzen auf diese zurückgegriffen werden.

Der zweite Punkt der Strategieumsetzung ist die **Realisation** der Strategie und geht damit schon in die operative Ebene des Managements. Für diesen Punkt können deshalb nur erste Implikationen identifiziert werden. Konkrete Konzepte für die Realisation zu erarbeiten, kann dementsprechend als weiterer Forschungsbedarf identifiziert werden. Die Unsicherheitsquellen, die jedoch für die Realisation der Kernkompetenz-Strategie existieren und sich so auf die operative Ebene auswirken, sind jedoch bereits aus den vorhergehenden Analysen bekannt. Es kann jedoch festgehalten werden, dass das Denken in Kernkompetenzen auch in das Alltagsgeschäft der Unternehmung übergehen sollte, um unter anderem in weiteren Phasen der Unternehmensentwicklung, die Identifikation von Kernkompetenzen und deren gezielten Einsatz zu vereinfachen.

3.6.3 Implikationen der Funktion „Strategische Kontrolle“

Die **strategische Kontrolle** sieht ein ständiges Steuerungsinstrument für das Management der Strategie vor. Ein solches ständiges Steuerungsinstrument für das strategische Kernkompetenz-Management ergibt sich aus der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie. In der Finanzwirtschaft wird das Portfoliomanagement nicht nur dazu genutzt, ein geeignetes Portfolio zu selektieren, sondern auch dazu, dass erworbene Portfolio immer wieder zu überprüfen und neue oder ver-

⁴¹⁵ WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten (1995), S. 134-138; KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 96-98; FEARNs, H.: Entstehung Kompetenz (2004), S. 40; WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management (2003), S. 271.

änderte Umfeldbedingungen in die zu treffenden Entscheidungen über das Halten, Veräußern oder Aufstocken von Werten einzubeziehen. Ein umfassender Prozess für ein aktives Investmentmanagement findet sich beispielsweise bei BRUNS/MEYER-BULLDERDIEK. Dieser Prozess umfasst auch die notwendigen Markttransaktionen sowie die Ergebniskontrolle und die es post Performanceanalyse.⁴¹⁶ Diese Methodik kann für das Management von Kernkompetenzen übernommen werden. So werden veränderte Umfeldbedingungen, vor allem im Wettbewerbsumfeld, direkt auf ihre Auswirkungen auf die Strategie überprüft. Resultierend aus diesen Beeinflussungen können die getroffenen strategischen Entscheidungen gegebenenfalls revidiert werden. Die notwendigen Entscheidungen ergeben sich dabei aus den während der Reoptionsanalyse generierten Entscheidungsbäumen, die Indikatoren für Handlungsempfehlungen beim Eintreffen bestimmter Umweltzustände geben. Die strategische Kontrolle kann also, durch ein Zusammenspiel der Berechnungsmethoden der Reoptionsanalyse und den Managementtechniken der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie, mathematisch-statistisch gewährleistet werden.

⁴¹⁶ Vgl. BRUNS, C. / MEYER-BULLDERDIEK, F.: Portfolio (2000), S. 97f.

4 Kritische Würdigung eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements

4.1 Konzept der Teiluntersuchung

Für eine Evaluierung der gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit, soll eine kritische Auswertung erfolgen. Diese kritische Betrachtung dient dabei einer Standortbestimmung der bisherigen geleisteten Forschungsarbeit. Damit die Konsistenz der Arbeit auch weiterhin gewährleistet werden kann, sollen die Ergebnisse gemäß den bereits vorgestellten Funktionen des Managements getrennt betrachtet werden. Diese Trennung erfüllt dabei eine zweite Aufgabe, dem Leser die Nachvollziehbarkeit der Anmerkungen zu ermöglichen. Auf diese Art sollen die Chancen und Risiken, die sich durch ein portfoliobasiertes Management für die Unternehmung ergeben, identifiziert und aufgezeigt werden.

4.2 Kritische Würdigung der strategischen Kernkompetenz-Planung

Um die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit zu evaluieren, werden diese einer kritischen Würdigung unterzogen. Die kritische Betrachtung soll dabei einer Standortbestimmung der geleisteten Forschungsarbeit dienen. Um dies zu leisten, werden die Implikation und Ergebnisse für die einzelnen Aufgabeneinhalte der funktionellen Managementperspektive einer differenzierten Betrachtung unterzogen, um in Kapitel 5 zu einer Identifikation weiteren Forschungsbedarfs sowie zu einem untermauerten Fazit und einer Gesamtbetrachtung der Ergebnisse zu kommen. Die vier Aufgabenschritte der strategischen Planung sind die Umweltanalyse, die Unternehmensanalyse, die Ermittlung strategischer Optionen und die strategische Wahl.

Für die **Umweltanalyse** im Rahmen eines strategischen Kernkompetenz-Managements wurden bereits vorhandene Strategieinstrumente, für den Einsatz innerhalb eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements, als geeignet identifiziert. Solche Instrumente sind beispielsweise die Cross-Impact Matrix oder die Szenarioanalyse. Es wurde allerdings ein Bedarf identifiziert, diese auf die speziellen Bedürfnisse der Analyse im Zusammenhang mit der strategischen Planung im Kernkompetenz-Management auszurichten. Eine genaue Definition der Veränderungsbedarfe konnte im Rahmen der vorliegenden Analyse noch nicht

geleistet werden. Es ist lediglich die Anforderung identifiziert worden, diese Methoden vor allem auf das Wettbewerbsumfeld auszurichten, da aus diesem die hauptsächlichsten Bedrohungen für die Langfristigkeit der Kernkompetenz hervorgehen.⁴¹⁷ Diese Analysen bilden dann die Voraussetzung für die Berechnung, des mit einer auf Kernkompetenzen basierenden Strategie einhergehenden Risikos. Dies ergibt sich aus den konstituierenden Merkmalen einer Kernkompetenz, durch die sie sich von den Kompetenzen der eigenen Unternehmung, aber auch denen der Konkurrenten, abhebt und so Wettbewerbsvorteile generiert. Auch die Analyse zukünftiger Trends ist für den Erfolg einer langfristigen Strategie von Bedeutung. Werden diese Trends falsch abgeschätzt, kann es dazu kommen, dass eine suboptimale Strategie gewählt und damit die falschen Kernkompetenzen entwickelt beziehungsweise weiterentwickelt werden.

Für die Evaluierung dieser Untersuchung bedeutet dies, dass die bisherigen Analysemethoden als grundsätzlich geeignet ermittelt werden konnten. Ergo, dass die Umweltanalyse, im Rahmen eines strategischen Kernkompetenz-Managements, mit diesen Analyseinstrumenten möglich ist und dass die Qualität der Ergebnisse einer solchen Untersuchung, durch die Entwicklung spezieller Methoden oder die Modifikation bestehender Methoden, noch verbessert werden kann. So wäre es möglich, die mit einer solchen Strategie einhergehende Unsicherheit zu reduzieren und neue, strategische Potentiale zu ermitteln. Des Weiteren wurden die Implikationen dieser Analyse, für die Untersuchungsmethoden der Umweltanalyse, auf die Methoden des Wettbewerbsumfeldes beschränkt, da die anderen identifizierten Rahmenbedingungen für unterschiedliche Kernkompetenzen differieren können.⁴¹⁸ An dieser Einschränkung kann auch in der Zukunft festgehalten werden, da sich die zwischen Kernkompetenzen differierenden Anforderungen nicht durch einheitliche Analysemethoden erfassen lassen.

Die in Kapitelpunkt 2.4.1 identifizierte Anforderung nach einer auf das Kernkompetenz-Management ausgerichteten Umweltanalyse, kann dementsprechend nicht gänzlich durch die erarbeiteten Implikationen abgedeckt werden. Es konnte jedoch eine grundsätzliche Durchführbarkeit einer solchen Analyse belegt werden und erste Anforderungen und Aspekte einer solchen Analyse und ihrer Methodik erarbeitet werden.

⁴¹⁷ Siehe auch Kapitelpunkt 3.6.1.

⁴¹⁸ Siehe auch Kapitelpunkt 3.6.1

Der zweite Teilschritt der strategischen Planung ist die **Unternehmensanalyse**. Auch für die Unternehmensanalyse sind Implikationen, vor allem auf der Grundlage des Kompetenzbasierten Ansatzes, erarbeitet worden. So ist die Implikation abgeleitet worden, dass sich die Analyse der Unternehmung insbesondere auf deren aktuelle Kompetenz- und Kernkompetenzbasis konzentrieren sollte, um ein exaktes Bild der Leistungsfähigkeit der Unternehmung zu erarbeiten. Als geeignete Vorgehensweisen wurden verschiedene Analyseinstrumente erörtert, die bereits im Rahmen der kompetenzbasierten Forschung erarbeitet wurden.⁴¹⁹ Dabei ist in dieser Untersuchung keine Wertung der einzelnen Verfahren erarbeitet worden. Auch ein Anforderungskatalog an ein solches Verfahren ist nicht erstellt worden. Für die tatsächliche Durchführung einer Unternehmensanalyse mit dem Fokus auf Kernkompetenzen bedeutet dies, dass vor der Initialisierung noch das am besten geeignete Verfahren aus den bekannten Vorgehensweisen ausgewählt werden und dieses eventuell noch an die speziellen Anforderungen angepasst werden muss.

Eine zweite Implikation, die für die Unternehmensanalyse identifiziert wurde ist es, die Strategie und damit die zukünftigen Vorgehensweisen, auch von der Risikoneigung der Unternehmung und ihrer Stakeholder, abhängig zu machen. Diese Implikation ergibt sich aus der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie, bei der die Investmentstrategie auf die Risikoneigung des Investors abgestimmt wird. Die Entwicklung einer Erhebungsmethodik für das angemessene Risikoexposure einer Unternehmung, wurde als weiterer Forschungsbedarf identifiziert.⁴²⁰ In diesem Zusammenhang wurden noch keine weitergehenden Untersuchungen von Kriterien für eine solche Methodik erarbeitet. Auch eine Synthese des strategischen Kernkompetenz-Managements mit dem Risikomanagement konnte nicht geleistet werden. Der einzige beschriebene Berührungspunkt ist der Vergleich der Risikobegriffe der Portfoliotheorie und des Risikomanagements.⁴²¹

Die dritte für die Unternehmensanalyse erarbeitete Implikation, ist die Festlegung einer erwarteten Mindestrendite, die die Unternehmung durch ihre Investitionen erreichen will. Die Festlegung einer solchen Mindestrendite gehört jedoch zur üblichen Geschäftspraxis und stellt deshalb keine neue Forderung dar. Dass sie sich jedoch auch aus der Finanztheorie herleiten lässt, kann als Beweis für die

⁴¹⁹ Vgl. TAMPOE, M.: Exploiting Competences (1994), S 71-75; KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management (1997), S. 100-108; THIELE, M.: Unternehmensstrukturen (1994), S. 78-79. Siehe auch Kapitelpunkt 3.6.1.

⁴²⁰ Siehe auch Kapitelpunkt 3.6.1.

⁴²¹ Siehe auch Kapitelpunkt 3.4.1

Analogie zwischen Real- und Finanzinvestitionen gewertet werden. Zudem kann die aktuelle Geschäftspraxis so noch einmal theoretisch untermauert werden. Bezogen auf die Anforderungen, die an eine Unternehmensanalyse im Rahmen eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements erarbeitet wurden bedeutet dies, dass die Analyseinstrumente für die Erhebung der Kernkompetenzbasis einer Unternehmung zur Verfügung gestellt werden können, auch wenn die Instrumente für den Einsatz innerhalb des Kernkompetenz-Managements noch spezifiziert werden können. Zudem sind erste theoretische Schritte für die Verbesserung des Risikomanagements, beziehungsweise für eine Integration des Risikomanagements in das strategische Management geleistet worden.

Die Erstellung **strategischer Optionen** ist der dritte Schritt der strategischen Planung. Es wurde eine Forderung ermittelt, die sich direkt aus der Problemerkennntnis ergibt und besagt, dass die ermittelten Strategien auf Kernkompetenzen und den mit ihnen einhergehenden Wettbewerbsvorteilen beruhen sollen.⁴²² So soll die Unternehmung befähigt werden, sich vom Wettbewerb abzulösen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Aus dieser Forderung kann noch einmal die Problemstellung dieser Arbeit untermauert werden.

Die **strategische Wahl** bildet den abschließenden Schritt der strategischen Planung. Sie dient der Entscheidung für eine der Strategie-Optionen, die zuvor ermittelt wurden. Für die gesicherte Wahl einer Strategie, wurde eine Vorgehensweise auf der Basis der Portfoliotheorie und der Realoptionstheorie erarbeitet. Dazu sollen mittels der Realoptionsanalyse zuerst die jeweiligen vorhandenen und zu entwickelnden Kernkompetenzen bewertet werden, um anschließend den Wert und das Risiko einer Strategie ermitteln zu können. Dabei kommt es zu einer Risikodiversifikation zwischen den Kernkompetenzen. Es können also die in Kapitel 3.4.1 ermittelten Zielgrößen für ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management bestimmt werden. Die Ermittlung dieser Werte erfolgt dabei durchgehend mathematisch-statistisch und auf monetärer Basis, womit eine der identifizierten Anforderungen an ein Bewertungssystem für Kernkompetenzen erfüllt ist.⁴²³ Zudem geht die strategische Handlungsflexibilität der Manager, die durch die Kernkompetenz erreicht werden kann, mit in die Berechnungen ein. Kritisch ist anzumerken, dass die Ermittlung der Grundvariablen, die für die Berechnung der Realoption gebraucht werden, nicht immer einfach ist und auch die Berechnungsmethodik hohe Anforderungen an den Praktiker stellt. Diese Schwierigkeiten stellen jedoch keine unlösbaren Hindernisse dar.

Da der Wert der Kernkompetenz mit der Realloptionsanalyse ermittelt wird, deckt sich der errechnete Wert wesentlich besser mit der Intuition der Manager, als das bei statischen Verfahren der Fall wäre. Zudem sind die ermittelten Ergebnisse durchgängig formelgestützt und können so durch Dritte nachvollzogen werden, sodass sie die Grundlage für die Rechtfertigung vor den Stakeholdern sein können. Dem Manager wird so ein gewisses Maß an Sicherheit gegeben.⁴²⁴ Das Kriterium für diese Analyse, dass die ermittelten Ergebnisse nachvollziehbar sind und somit einer Rechtfertigung vor Dritten dienen können, konnte folglich erfüllt werden. Nachteilig ist an dieser Art der Bewertung, dass Faktoren wie die Stimmigkeit der Strategie mit der Unternehmensphilosophie oder aber auch mit ethischen Grundsätzen, nicht in die Bewertung der Strategie mit einbezogen werden. Dieses kann allenfalls indirekt, durch den Einbezug dieser Werte in die Risikobetrachtung, in die Bewertung aufgenommen werden.⁴²⁵ Um die gesicherte Wahl für eine der strategischen Optionen treffen zu können, muss die Vorgehensweise für die Wahl des geeigneten Kernkompetenz-Portfolios festgelegt werden. Dabei gibt es zwei grundsätzliche Vorgehensweisen. Zunächst kann die Strategie gewählt werden, die bei einem festgelegten Maß an Unsicherheit die höchste Rendite verspricht. Die andere Variante ist es, die Strategie zu wählen, die bei einer gegebenen Mindestrendite das geringste Risiko aufweist. Es wurde allerdings die Annahme getroffen, dass es sich bei Realinvestitionen, zu denen ja auch die Investitionen in die Entwicklung und Erhaltung von Kernkompetenzen gezählt werden können, im Regelfall um reserviertes Kapital handelt, da das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen muss.⁴²⁶ Diese Aussage kann allerdings auf der Grundlage dieser Arbeit noch nicht als gesichert angesehen werden. Die strategische Wahl kann also als Resultat der Untersuchung, basierend auf monetären Werten, objektiv und Formel gestützt erfolgen.

Ein grundsätzliches methodisches Problem für die gesamte strategische Planung ergibt sich aus der Tatsache, dass es noch keine ausreichenden empirischen Beweise für die Effizienzwirkung von Kernkompetenzen gibt. So ist der aktuelle Stand der Forschung des Kompetenzbasierten Ansatzes noch nicht so weit fortgeschritten, dass die theoretisch hergeleiteten Effizienzwirkungen der Kernkompetenzen auch praktisch vollkommen bewiesen sind.⁴²⁷ Die praktische

⁴²² Siehe auch Kapitelpunkt 3.6.1

⁴²³ Siehe auch Kapitelpunkte 2.4.1 und 3.6.1

⁴²⁴ Siehe auch Kapitelpunkt 3.6.1

⁴²⁵ Siehe auch Kapitelpunkte 2.4.1 und 3.6.1

⁴²⁶ Siehe auch Kapitelpunkt 3.6.1

⁴²⁷ Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.3.

Erforschung der Effizienzwirkungen von Kernkompetenzen kann also als eine noch zu leistende Voraussetzung für die praktische Gültigkeit eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements identifiziert werden.

4.3 Kritische Würdigung der strategischen Kernkompetenz-Umsetzung

Die Umsetzung der identifizierten Maßnahmen für die Realisation einer Kernkompetenz-Strategie und dementsprechend für die Entwicklung von Kernkompetenzen, ist der zweite Aufgabenblock des strategischen Managements.

Die erste Teilaufgabe besteht in der Entwicklung **strategischer Programme**. Als Voraussetzung für die Entwicklung strategischer Programme wurde identifiziert, dass ein aktives Management und damit eine aktive Entwicklung der Kernkompetenzen durch die Unternehmung möglich sein muss.⁴²⁸ Es wurden dabei verschiedene Konzepte der Entwicklung von Kernkompetenzen als fähig erkannt, diese aktive Entwicklung zu ermöglichen. Die Forderung nach der Möglichkeit Kernkompetenzen aktiv zu managen und zu entwickeln, kann also als erfüllt angesehen werden. Weitere Anforderungen für die Entwicklung strategischer Programme sind nicht identifiziert worden.

Der zweite Teilschritt der strategischen Umsetzung ist die **Realisation** der Strategie. Die Realisation bildet die Schnittstelle zwischen der operativen und der strategischen Ebene des Managements und kann schon weitestgehend der operativen Ebene zugeordnet werden. Für diese Funktion wurden aus diesem Grund noch keine expliziten Implikationen erarbeitet. Als wichtige Einflussfaktoren wurden jedoch die Unsicherheiten, die mit dem Kernkompetenz-Management einhergehen, identifiziert. Auch das Denken in Kernkompetenzen wurde als positiv für das Gelingen der Einführung einer Kernkompetenz-Strategie und die damit einhergehende Entwicklung eines Kernkompetenz-Portfolios erkannt. Offen bleibt in dieser Analyse der Punkt, wie die Nutzbarmachung der so genannten „firm addressable resources“ realisiert werden kann.⁴²⁹ Da allerdings auch diese Erfolgsfaktoren wichtig für ein Kernkompetenz-Management und die Umsetzung einer auf Kernkompetenzen basierenden Strategie sein können, ist deren Nutzbarkeit von Bedeutung und muss noch genauer analysiert werden. Für die operative

⁴²⁸ Siehe auch Kapitelpunkte 2.2.3, 2.4.2 und 3.6.2.

⁴²⁹ Siehe auch Kapitelpunkt 2.2.3.

Ebene kann die Forderung nach einem ganzheitlichen, auf Kernkompetenzen beruhenden Managementsystems, identifiziert werden.⁴³⁰ Diese der operativen Ebene zuzurechnende Forderung kann hier allerdings, aufgrund des Umfangs einer solchen Analyse, nicht erfüllt werden. Die meisten Aufgabeninhalte der strategischen Realisation können also mit den Ergebnissen dieser Analyse nicht bearbeitet werden. Es können lediglich Aspekte identifiziert werden, die für die Entwicklung eines Managementsystems für die Führung durch Kernkompetenzen zu beachten sind.

4.4 Kritische Würdigung der strategischen Kernkompetenz-Kontrolle

Die Aufgabeninhalte der strategischen Kontrolle bestehen vor allem darin, die Entwicklungen des Kernkompetenz-Managements immer wieder einer Revision zu unterziehen und so Planabweichungen, veränderte Umweltzustände und neue Entwicklungen zu erkennen und auf diese zu reagieren.

Für die Erfüllung dieser Aufgaben wurden die Managementtechniken der Portfoliotheorie als geeignet identifiziert. Für die Entscheidungsfindung bei außerplanmäßigen Entwicklungen können die Entscheidungsbäume, die innerhalb der Realloptionsanalyse erstellt werden, als Grundlage dienen. Auf den Grundlagen der Berechnungsmethoden der Realloptionsanalyse und den Managementtechniken des Portfoliomanagements kann dementsprechend eine Kontrollfunktion installiert werden. Aus dem Kompetenzbasierten Ansatz ergibt sich jedoch noch ein Risiko, das mit diesen Berechnungs- und Managementmethoden noch nicht abgebildet werden kann. Dieses Risiko geht von den so genannten „Lock-in-Effekten“ oder „Core Rigidities“ aus. So kann es dazu kommen, dass es durch die Konzentration auf wenige Kernkompetenzen innerhalb einer Unternehmung dazu kommt, dass Veränderungsnotwendigkeiten nicht erkannt werden, da die Kernkompetenzen nicht kritisch hinterfragt werden. Es ist also notwendig, eine Verknüpfung der Kontrollfunktion sowie der Unternehmensanalyse mit Prozessen, die die Lock-in-Effekte vermeiden, zu installieren. Für solche Prozesse zur Vermeidung von Betriebsblindheit in Hinblick auf Kernkompetenzen, konnten noch keine Ergebnisse erarbeitet werden. Ein umfassendes Monitoring innerhalb des Kernkompetenz-Managements kann also auf der Basis der Managementtechniken des Portfoliomanagements erarbeitet werden. Die genaue Ausgestaltung eines solchen Systems und dessen Überführung in ein auf Kernkompetenzen basierendes Mana-

⁴³⁰ Siehe auch Kapitelpunkt 3.6.3.

gementsystem, das sowohl die vier Perspektiven des Managements als auch die operative und strategische Ebene integriert, konnte jedoch noch nicht ausgearbeitet werden.

5 Abschließende Betrachtungen

5.1 Fazit der Untersuchung zu einem portfoliobasierten Kernkompetenz-Management

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie als geeignetes Managementinstrument für ein Kernkompetenz-Management identifiziert. Als Grundlage für diese Operationalisierung eines Kernkompetenz-Managements, wurde die Realloptionsanalyse als Bewertungsinstrument für Kernkompetenzen und zusätzlich für die Bewertung von auf Kernkompetenzen beruhenden Strategien eingeführt.

Die Forderung nach einem kompetenzbasierten strategischen Management ist aus den sich verändernden Umfeldbedingungen hergeleitet worden. Diese Trends, zum Beispiel die Globalisierung und das sich durch die Globalisierung verändernde Wettbewerbsumfeld, führen zu der Forderung, dass sich Unternehmen, um sich diesem Einfluss zu entziehen, vom Wettbewerb abkoppeln sollten. Als theoretisches Konzept, das Unternehmen die Möglichkeit bietet sich vom Wettbewerb zu differenzieren, wurde der kompetenzbasierte Ansatz identifiziert. Auf der Grundlage einer deskriptiven Darstellung des Competence-based Views und des multiperspektivischen Managementverständnisses konnten anschließend Anforderungen an die Aufgabeninhalte des Managements von Kernkompetenzen generiert werden.

Auf der Basis dieser Anforderungen war es möglich, die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie als geeignetes Managementinstrument für die Handhabung von Kernkompetenzen zu identifizieren. Aufbauend auf einer Beschreibung der Portfoliotheorie konnte anschließend mit der Synthese der Portfoliotheorie und des kompetenzbasierten Ansatzes begonnen werden, um ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management zu erarbeiten. Zu diesem Zweck wurden die Zielgrößen der Portfoliotheorie mit denen der Unternehmung abgeglichen und eine weitestgehende Übereinstimmung festgestellt. Anschließend wurde, um die Forderung nach einem Bewertungssystem für Kernkompetenzen, eine der identifizierten Voraussetzungen für ein portfoliobasiertes Kernkompetenzmanagement, zu erfüllen, ein geeignetes Bewertungskonzept ausgewählt. Durch dessen Fähigkeit Unsicherheit, Flexibilität, Marktwertorientierung und Irreversibilität in die Bewertung mit einzubeziehen, konnte die Realloptionsanalyse als geeignetes Berechnungskonzept identifiziert werden. Das Konzept der Realoptionen wurde folglich auf die Bewertung von Kernkompetenzen und auch auf die Bewertung ganzer Kernkom-

petenzstrategien übertragen. Auf der Grundlage dieses Bewertungssystems und der Portfoliotheorie, konnten anschließend Implikationen für ein portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management erarbeitet werden. Im Anschluss daran wurden die erarbeiteten Ergebnisse dieser Untersuchung einer kritischen Analyse unterzogen, um aufbauend auf den Vor- und Nachteilen, die Tragfähigkeit des Konzeptes zu evaluieren. Gleichzeitig wurde zusätzlicher Forschungsbedarf evaluiert, der im nachfolgenden Kapitel dargestellt ist.

Festzuhalten bleibt, dass das Konzept eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements die Möglichkeit bietet, die Strategie der Unternehmung auf die internen Stärken des Unternehmens und somit auf dessen Stärken auszurichten. Dabei konnte durch die Analysen gezeigt werden, dass die Portfoliotheorie ein geeignetes Managementinstrument für Kernkompetenzen darstellt. Die Realoptionstheorie konnte als geeignetes Bewertungsinstrument für die Evaluierung von Kernkompetenzen und auf Kernkompetenzen basierenden Strategien evaluiert werden. Durch ein strategisches, portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management stehen folglich die Chancen der Unternehmung im Mittelpunkt der Strategiebildung. Durch die genaue Betrachtung der Unsicherheiten im Rahmen der Realoptionsanalyse und der Portfoliotheorie, können diese Chancen jedoch in ein Verhältnis zu den mit ihnen verbundenen Risiken gesetzt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit können nur erste Implikationen und Ansatzpunkte für die weitere theoretische Erörterung und die folgende praktische Umsetzung eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements liefern. Diese Ergebnisse reichen jedoch aus, um die Chancen und Risiken, die mit einem solchen portfoliobasierten Kernkompetenz-Management einhergehen, zu evaluieren.

5.2 Zusätzlicher Forschungsbedarf im Rahmen des portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements

5.2.1 Zusätzlicher Forschungsbedarf der strategischen Planung

Im Rahmen der Forschungsarbeit dieser Analyse, konnten verschiedene Ansätze für weiteren Forschungsbedarf identifiziert werden. Diese sollen hier dargestellt und genauer ausgeführt werden.

Weiterer Forschungsbedarf besteht für die **Umweltanalyse**, in Hinblick auf eine Anpassung der bisherigen Analyseinstrumente, auf die Bedürfnisse einer Umweltanalyse im Rahmen eines portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements.⁴³¹ So sollten die Instrumente so verändert werden, dass sie einerseits die Bedrohungen aus der Wettbewerbssituation für die Kernkompetenzen identifizieren können. Andererseits müssen die Rahmenbedingungen für die einzelnen Kernkompetenzen individuell identifiziert und analysiert werden. Die bisherigen Instrumente müssen an diese Anforderungen angepasst werden oder es müssen neue Instrumente erarbeitet werden, die dies leisten können.

Auch die Instrumente der **Unternehmensanalyse** müssen an die speziellen Anforderungen eines auf Kernkompetenzen basierenden, strategischen Managements angepasst werden.⁴³² Als Grundlage dafür ist eine Untersuchung durchzuführen, welche der Instrumente für diese Aufgaben geeignet sind. So kann beispielsweise die strategische GAP-Analyse für die Identifikation von Lücken in der Kompetenzbasis modifiziert werden. Ebenfalls aus der Unternehmensanalyse ergibt sich die Möglichkeit, eine Erhebungsmethodik für die Ermittlung des angemessenen Risikoexposures einer Unternehmung zu entwickeln.⁴³³ Diese Erhebung kann dazu dienen, eine Strategie und damit ein zu entwickelndes Kernkompetenz-Portfolio auszuwählen, das der Risikoneigung der Unternehmung entspricht. Das optimale Risikoexposure ergibt sich dabei unter anderem aus den zukünftigen Zahlungsverpflichtungen der Unternehmung und aus den Risikoneigungen des Managements sowie der Stakeholder der Unternehmung.

⁴³¹ Siehe auch Kapitelpunkt 4.1.

⁴³² Siehe auch Kapitelpunkt 4.1.

⁴³³ Siehe auch Kapitelpunkt 4.1.

Eine grundsätzliche Voraussetzung für die praktische Anwendung dieses theoretischen Konzeptes ist der umfassende empirische Beweis der Wirksamkeit von Kernkompetenzen, der bisher noch nicht geleistet werden konnte.⁴³⁴

5.2.2 Zusätzlicher Forschungsbedarf der strategischen Umsetzung

Für die strategische Umsetzung kann der weitere Forschungsbedarf identifiziert werden, dass eine Ausweitung des Konzeptes des portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements auch auf die anderen Perspektiven des Managements sowie auf die operative Ebene erfolgt, um ein ganzheitliches Managementsystem für Kernkompetenzen zu realisieren.⁴³⁵ Erste Implikationen für die anderen Perspektiven des Managements sind bereits in Kapitelunkt 2.3.2 identifiziert worden. Die hier erarbeiteten Implikationen für die funktionale Perspektive, können also nur die Grundlage einer weiteren Forschung auf dem Gebiet des portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements sein.

Auch ist in diesem Zusammenhang zu untersuchen, ob und wenn ja wie, das Konzept des portfoliobasierten Managements von Kernkompetenzen, auch auf das Management von Kompetenzen und Ressourcen ausgeweitet werden sollte. Dieser weitere Forschungsbedarf ergibt sich aus der Argumentationslogik des Kompetenzbasierten Ansatzes, nach dem die Kernkompetenzen auf Kompetenzen und Ressourcen beruhen.⁴³⁶ So könnte das aktive Management von Ressourcen und Kompetenzen, eine verbesserte Grundlage für die aktive Entwicklung von Kernkompetenzen darstellen.

Eine Methodik für die Nutzung so genannter „firm addressable resources“, kann auch als zusätzlicher Forschungsbedarf identifiziert werden.⁴³⁷ So ist die Nutzung solcher Ressourcen im Kompetenzbasierten Ansatz generell denkbar, es gibt jedoch noch keine theoretisch fundierte Methodik, die eine Vorgehensweise für die Nutzung solcher „firm addressable resources“ ermöglicht. Sollen also nicht firmeneigene Ressourcen für die Umsetzung der Strategie verwendet werden, ist zunächst eine Vorgehensweise für die Nutzung derselben erforderlich.

⁴³⁴ Siehe auch Kapitelunkt 4.1.

⁴³⁵ Siehe auch Kapitelunkt 4.3.

⁴³⁶ Siehe auch die Kapitelunkte, 2.4.2 und 3.6.2.

⁴³⁷ Siehe auch Kapitelunkt 4.3.

5.2.3 Zusätzlicher Forschungsbedarf der strategischen Kontrolle

Im Rahmen der strategischen Kontrolle innerhalb des portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements konnte der zusätzliche Forschungsbedarf identifiziert werden, dass solche Prozesse erarbeitet und implementiert werden müssen, die „Lock-in-Effekte“ vermeiden. So sollten Prozesse und Vorgehensweisen geschaffen werden, die ein regelmäßiges Hinterfragen der aktuellen Strategie und vor allem der aktuellen Kompetenz- und Kernkompetenzbasis ermöglichen. Dies dient dazu, „Betriebsblindheit“ des Managements in Bezug auf die aktuelle Kernkompetenzausstattung zu vermeiden. So soll eine mangelnde Veränderungsbereitschaft verhindert werden.

Des Weiteren kann das auf dem Portfoliomanagement basierende Monitoring des portfoliobasierten Kernkompetenz-Managements noch zusätzlich spezifiziert werden. So können Konzepte in Bezug auf die Extensität und die Intensität des Monitorings erarbeitet werden, um das notwendige Maß der Kontrolle zu identifizieren. Auch die operative Ebene des Monitorings kann noch weiter ausgearbeitet werden.

Literaturverzeichnis

ALISCH, K.: Gabler-Wirtschaftslexikon

Gabler-Wirtschaftslexikon, 16. Aufl., Wiesbaden, 2004.

ALVAREZ, M.: Segmentanalyse

Finanzielle und strategische Segmentanalyse: Kernelement einer kapitalmarktorientierten Unternehmensanalyse, in: Finanz-Betrieb, Bd. 6, 2004, Nr. 10, S. 649-663.

AMIHUD, Y.: Bid-Ask

Asset pricing and the bid-ask spread, in: Journal of financial economics, Bd. 17, 1986, Nr. 2, S. 223-249.

ANSOFF, I.: Strategy

Corporate Strategy, überarbeitete Aufl., London, 1987.

APEL, E.: Central Banking

Central banking systems compared: the ECB, the pre-euro Bundesbank, and the Federal Reserve System, London [u.a.], 2003.

AUSTERSCHULTE, L.: Kommunikation im CM

Verstetigung von Kooperationen: Kommunikation im Change Management, Studienarbeit Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bremen, 2005.

BAECKER, P. N. / HOMMEL, U. / LEHMANN, H.: Bewertungsverfahren

Marktorientierte Investitionsrechnung bei Unsicherheit, Flexibilität und Irreversibilität, in: HOMMEL, U. / SCHOLICH, M. / BAECKER, P. [Hrsg.]: Reale Optionen: Konzepte, Praxis und Perspektiven strategischer Unternehmensfinanzierung, Berlin [u.a.], 2003, S. 15-35.

BAMBERGER, I. / WRONA, T.: Unternehmensführung

Strategische Unternehmensführung: Strategien, Systeme, Prozesse, München, 2004.

BAMBERG, G. / COENENBERG, A. G.: Entscheidungslehre

Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 12. Aufl., München, 2004.

BARNEY, J. B.: Gaining

Gaining and sustaining competitive advantage, 2. Aufl., Upper Saddle River, NJ, 2002.

- BARNEY, J.: Firm Resources
Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Bd. 17, Nr. 1, 1991, S. 99-120.
- BEA, F. X. / GÖBEL, E.: Organisation
Organisation: Theorie und Gestaltung, 2. Aufl., Stuttgart, 2002.
- BEA, F. X. / HAAS, J.: Strategisches Management
Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart, 2001.
- BHATTACHARYA, M. / WRIGHT, P. M.: HRM Options
Managing human assets in an uncertain world: applying real options theory to HRM, in: The international journal of human resource management, Bd. 16, Nr. 6, 2005, S. 929-948.
- BLEYMÜLLER, J. / GEHLERT, G. / GÜLICHER, H.: Statistik
Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 14. Aufl., München, 2004.
- BOCKEMÜHL, M.: Realloptionstheorie
Realloptionstheorie und die Bewertung von Produktinnovationen: der Einfluss von Wettbewerbseffekten, 1. Aufl., Wiesbaden, 2001.
- BODIE, Z. / KANE, A. / MARCUS, A. J.: Investments
Investments, 6. ed. Aufl., Boston, Mass. [u.a.], 2005.
- BORGHOFF, T.: Evolutionary Globalisation
Evolutionary theory of the globalisation of firms, Wiesbaden, 2005.
- BRAUNSCHWEIG, C.: Investitionsrechnung
Investitionsrechnung: Einführung mit einer Darstellung der Unternehmensbewertung, München [u.a.], 1998.
- BRAVERMAN, H.: Labor
Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century, 25. Aufl., Monthly Review Press, New York, NY, 1998.
- BREHM, C. R.: Flexibilität
Organisatorische Flexibilität der Unternehmung - Bausteine eines erfolgreichen Wandels, Wiesbaden, 2003.
- BREUER, W. / GÜRTLER, M. / SCHUHMACHER, F.: Portfoliomanagement 1
Portfoliomanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, 2004.
- BRUNS, C. / MEYER-BULLERDIEK, F.: Portfolio
Professionelles Portfoliomanagement: Aufbau, Umsetzung und Erfolgskontrolle strukturierter Anlagestrategien, 2. Aufl., Stuttgart, 2000.

- BUDZINSKI, O. / KERBER, W.: Megafusionen
Megafusionen, Wettbewerb und Globalisierung: Praxis und Perspektiven der Wettbewerbspolitik, Stuttgart, 2003.
- BURMANN, C. / FREILING, J. / HÜLSMANN, M.: Ad-Hoc-Krisen
Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, 2005.
- BUSSE, M.: TAK und Wettbewerb
Transaktionskosten und Wettbewerbspolitik, Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA), Hamburg, 2001.
- CHMIELEWICZ, K.: Forschungskonzeptionen
Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart, 1979.
- CHORDIA, T. / ROLL, R. / SUBRAHMANYAM, A.: Commonality
Commonality in liquidity, in: Journal of financial economics, Bd. 56, Nr. 1, 2000, S. 3-28.
- COPELAND, T. / ANTIKAROV, V.: Realooptionen
Realooptionen - Das Handbuch für Finanz-Praktiker, 1. Aufl., Weinheim, 2001.
- DEUTSCH, H.: Portfoliosteuerung
Quantitative Portfoliosteuerung: Konzepte, Methoden, Beispielrechnungen, Stuttgart, 2005.
- DOPPLER, K. / LAUTERBURG, C.: Change Management
Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, 11. Aufl., Frankfurt/Main [u.a.], 2005.
- EDVINSSON, L.: Skandia
Developing Intellectual Capital at Skandia, in: Long Range Planning, Bd. 30, Nr. 3, 1997, S. 366-373.
- ELBING, O. / KREUZER, C.: Strategische Instrumente
Handbuch der strategischen Instrumente, Wien, 1994.
- ERB, T. et al.: Konsequenzen der Globalisierung
Konsequenzen der Globalisierung für die Wettbewerbspolitik, Frankfurt am Main [u.a.], 2000.
- FAIFERLICK, C. J. et al.: Real Intangibles
Using Real Options to Transfer Price Research-Based Intangibles, in: The International tax journal, Bd. 30, Nr. 3, 2004, S. 111.

FEARNS, H.: Entstehung Kompetenz

Entstehung von Kernkompetenzen: eine evolutionstheoretische Betrachtung, Wiesbaden, 2004.

FINK, S.: Crisis Management

Crisis management: planning for the inevitable, Lincoln, 2002.

FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M.: Markt

Markt und Unternehmung: eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 2004.

FREILING, J.: Competence

Competence-based View der Unternehmung, in: Die Unternehmung, Bd. 58, Nr. 1, 2004, S. 5-26.

FREILING, J.: Entwicklungslinien

Entwicklungslinien und Perspektiven des SKM, in: HAMMANN, P. / FREILING, J. [Hrsg.]: Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des strategischen Managements, Wiesbaden, 2000.

FRIEND, I. / BLUME, M. E.: Risky Assets

The demand for risky assets, in: The American economic review, Bd. 65, Nr. 5, 1975, S. 900-922.

GARZ, H. / GÜNTHER, S. / MORIABADI, C.: Portfolio-Management

Portfolio-Management: Theorie und Anwendung, 3. durchges. Aufl., Frankfurt am Main, 2004.

GLEIBNER, W. / ROMEIKE, F.: Risikomanagement

Risikomanagement: Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, 1. Aufl., Freiburg im Breisgau [u.a.], 2005.

GRAF, I.: Globale Verantwortung

Die globale Verantwortung von multinationalen Unternehmen im Lichte einer nachhaltigen Entwicklung, Hamburg, 2002.

GRÜNING, R. / KÜHN, R.: Strategic Planning

Process-based strategic planning, 2. Aufl., Berlin [u.a.], 2002.

HAHN, D. / TAYLOR, B.: Unternehmensplanung II

Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 9. Aufl., Berlin [u.a.], 2006.

HAHN, D.: Unternehmensplanung I

Strategische Unternehmensführung - Grundkonzept, in: HAHN, D. / TAYLOR, B. [Hrsg.]: Strategische Unternehmensplanung, strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Aufl., Heidelberg, 1999, S. 28-50.

HAMEL, G. / PRAHALAD, C. K.: Wettlauf

Wettlauf um die Zukunft - Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien, 1995.

HAMMANN, P. / FREILING, J.: Bemerkungen SKM

Einführende Bemerkungen zum strategischen Kompetenz-Management, in: HAMMANN, P. / FREILING, J. [Hrsg.]: Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des strategischen Managements, Wiesbaden, 2000, S. 3-12.

HEINE, M. / HERR, H.: EZB

Die Europäische Zentralbank: eine kritische Einführung in die Strategie und Politik der EZB, Marburg, 2004.

HEINHOLD, M.: Investitionsrechnung

Investitionsrechnung: Studienbuch, 8. Aufl., München [u.a.], 1999.

HOFER, C. W. / SCHENDEL, D.: Strategy

Strategy formulation: analytical concepts, St. Paul u.a., 1978.

HOMMEL, U. / LEHMANN, H.: Bewertung Realoptionen

Die Bewertung von Investitionsprojekten mit dem Realoptionsansatz, in: HOMMEL, U. / SCHOLICH, M. [Hrsg.]: Realoptionen in der Unternehmenspraxis: Wert schaffen durch Flexibilität, Berlin [u.a.], 2001, S. 113-129.

HOMMEL, U. / MUELLER, J.: Realoptionsbasierte Investitionsbewertung

Realoptionsbasierte Investitionsbewertung, in: Finanz-Betrieb, Bd. 1, Nr. 8, 1999, S. 177-188.

HOMMEL, U. / PRITSCH, G.: Investitionsbewertung

Marktorientierte Investitionsbewertung mit dem Realoptionsansatz, in: Finanzmarkt und Portfolio Management, Bd. 113, Nr. 2, 1999, S. 121-144.

HOMMEL, U.: Reale Optionen

Reale Optionen: Konzepte, Praxis und Perspektiven strategischer Unternehmensfinanzierung, Berlin [u.a.], 2003.

HULL, J.: Options

Options, futures, other derivatives, 5. ed. Aufl., Upper Saddle River, NJ [u.a.], 2003.

HUNT, S. D.: General Theory

A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth, Thousand Oaks [u.a.], 2000.

HÜLSMANN, M. / SCHULENBURG, N.: Krisenevolution

Evolutionstheorie und Ad-Hoc-Krisen, in: BURMANN, C. / FREILING, J. / HÜLSMANN, M. [Hrsg.]: Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren, 1. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 38-114.

HÜLSMANN, M.: Orientierungsdilemma

Management im Orientierungsdilemma: Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit, Wiesbaden, 2003.

HÜMMER, B.: Hyperwettbewerb

Strategisches Management von Kernkompetenzen im Hyperwettbewerb: Operationalisierung kernkompetenzorientierten Managements für dynamische Umfeldbedingungen, Wiesbaden, 2001.

JUNIUS, K.: Europäische Zentralbank

Handbuch Europäische Zentralbank: Beobachtung, Analyse, Prognose, Bad Soden/Ts., 2002.

KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P.: Scorecard

Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 1997.

KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P.: Strategy Maps

Strategy Maps - Der Weg von immateriellen Werten zu materiellem Erfolg, Stuttgart, 2004.

KATAOKA, S.: Stochastic Programming

A stochastic programming model, in: Econometrica, Bd. 31, Nr. 1/2, 1963, S. 181-196.

KESTER, W. C.: Today's Options

Today's options for tomorrow's growth, in: Harvard Business Review, Bd. 62, Nr. 2, 1984, S. 33-45.

KIESER, A.: Organisationstheorien

Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart, 2002.

KLEINERT, J.: Multinational Enterprises

The role of multinational enterprises in globalization, Berlin [u.a.], 2004.

KLEIN, I.: Skalentypen

Mögliche Skalentypen, invariante Relationen und wissenschaftliche Gesetze, Göttingen, 1994.

KOCH, C.: Optionsbasiert

Optionsbasierte Unternehmensbewertung: Realloptionen im Rahmen von Akquisitionen, Wiesbaden, 1999.

KOGUT, B. / KULATILAKA, N.: Capabilities

Capabilities as Real Options, in: Organization science, Bd. 12, Nr. 6, 2001, S. 744-758.

KRÜGER, W. / HOMP, C.: Kernkompetenz-Management

Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden, 1997.

Langenscheidt: Englisch

Langenscheidt Wörterbuch Englisch, Lizenzausgabe für Bertelsmann-Club GmbH. Aufl., Berlin, München, 1983.

LYNCH, R.: Corporate Strategy

Corporate strategy, 4. Aufl., Harlow [u.a.], 2006.

MACHARZINA, K. / WOLF, J.: Unternehmensführung

Unternehmensführung: das internationale Managementwissen, 5. Aufl., Wiesbaden, 2005.

MARKOWITZ, H.: Portfolio Selection

Portfolio Selection, in: Journal of Finance, Bd. 7, 1952, S. 77-91.

MITSCHE, A.: Ethik

Ethik der Globalisierung, in: LACHMANN, W. / HAUPT, R. / FARMER, K. [Hrsg.]: Globalisierung der Wirtschaft: Segen oder Fluch?, Münster, 2005, S. 1-59.

MÜLLER-CHRIST, G.: Umweltmanagement

Umweltmanagement: Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung, München, 2001.

MÜLLER-STEWENS, G. / LECHNER, C.: GMN

Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart, 2005.

MÜLLER, K.: Globalisierung

Globalisierung, 1. Aufl., Frankfurt a. M., 2002.

NÜHRICH, K. P.: Unternehmensdiagnose
Unternehmensdiagnose: ein Führungsinstrument zur Sicherung der nachhaltigen Existenzfähigkeit von Unternehmen, Berlin [u.a.], 2001.

O. V., Realloptionen
Bei Realloptionen hinken deutsche Manager hinterher, im Handelsblatt, vom 25.11.1999, S. 49.

OECD: OECD Members
Ratification of the Convention on the OECD http://www.oecd.org/document/58/0,2340,en_2649_201185_1889402_1_1_1_1,00.html, Stand 06.03.2006, OECD MEMBER COUNTRIES, 2006.

PENROSE, E. T.: Growth I
The theory of the growth of the firm, 2. Aufl., Oxford, 1980.

PERRIDON, L. / STEINER, M.: FiWi
Finanzwirtschaft der Unternehmung, 13. Aufl., München, 2004.

PFEIFFER, W.: Technologie-Portfolio
Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder, 6. Aufl., Göttingen, 1991.

PFLÜGER, M. P.: Konfliktfeld Globalisierung
Konfliktfeld Globalisierung: Verteilungs- und Umweltprobleme der weltwirtschaftlichen Integration, Heidelberg, 2002.

PODDIG, T. / BRINKMANN, U. / SEILER, K.: Portfoliomanagement
Portfoliomanagement: Konzepte und Strategien: Theorie und praxisorientierte Anwendungen mit Excel, Bad Soden/Ts., 2005.

PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie
Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/Main [u.a.], 1992.

PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile
Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive advantage), Frankfurt/Main [u.a.], 1992.

PRAHALAD, C. K. / HAMEL, G.: Competence
The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Bd. 68, Nr. 3, 1990, S. 79-91.

PUHANI, J.: VWL
Volkswirtschaftslehre: Basiswissen, 2. Aufl., München [u.a.], 2003.

RADCLIFFE, R. C.: Investment

Investment: concepts, analysis, strategy, 5. Aufl., Reading, Mass. [u.a.], 1997.

RASCHE, C.: Kernkompetenzen

Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden, 1994.

REED, R. / DEFILLIPPI, R. J.: Causal Ambiguity

Causal Ambiguity Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management: The Academy of Management review, Bd. 15, Nr. 1, 1990, S. 88-102.

REIB, M.: Change

Change-Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, 1997.

REMER, A.: Management

Management: System und Konzepte, Bayreuth, 2002.

ROY, A. D.: Safety First

Safety first and the holding of assets, in: Econometrica, Bd. 20, Nr. 3, 1952, S. 431-449.

RUDOLPH, B.: Derivate

Derivate Finanzinstrumente, Stuttgart, 1995.

SANCHEZ, R. / HEENE, A. / THOMAS, H.: Dynamics

Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management, 1. ed. Aufl., New York, 1996.

SANCHEZ, R. / HEENE, A.: Strategic Management

The new strategic management: organization, competition, and competence, New York, NY, 2004.

SANCHEZ, R.: Understanding

Understanding competence-based management - Identifying and managing five modes of competence, in: Journal of business research, Bd. 57, Nr. 5, 2004, S. 518-532.

SCHERER, A. G.: Multinationale Unternehmen

Multinationale Unternehmen und Globalisierung: zur Neuorientierung der Theorie der multinationalen Unternehmung, 1. Aufl., Heidelberg, 2003.

SCHIEF, S.: Entwicklungspfade

Globalisierung: Entwicklungspfade der Internationalisierung deutscher Konzerne, Lang, Frankfurt am Main [u.a.], 2003.

- SCHNEIDER, D.: BWL
Betriebswirtschaftslehre - Theorie der Unternehmung, München [u.a.], 1997.
- SCHOEMAKER, P. J.: Strategic Vision
How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, in: Sloan Management Review, Bd. 34, Nr. 3, 1992, S. 67-81.
- SCHREDELSEKER, K.: Finanzwirtschaft
Grundlagen der Finanzwirtschaft: ein informationsökonomischer Zugang, München [u.a.], 2002.
- SCHULMERICH, M.: Pricing Realoptionen
Einsatz und Pricing von Realoptionen, in: HOMMEL, U. / SCHOLICH, M. / BAECKER, P. [Hrsg.]: Reale Optionen: Konzepte, Praxis und Perspektiven strategischer Unternehmensfinanzierung, Berlin [u.a.], 2003, S. 63-96.
- SCHWANINGER, M.: Managementsysteme
Managementsysteme, Frankfurt/Main [u.a.], 1994.
- SEIDEMANN, W.: Entwicklungsportfolio
Portfoliomanagement zur Steigerung der Entwicklungseffektivität: eine empirische Analyse, 1. Aufl., München, 2000.
- SENTI, R.: System WTO
WTO: System und Funktionsweise der Welthandelsordnung, Zürich [u.a.], 2000.
- SIEBERT, H.: Weltwirtschaft
Die Weltwirtschaft im Umbruch: Müssen die Realeinkommen der Arbeitnehmer sinken?, in: Aussenwirtschaft Zürich, Bd. 52, Nr. 3, 1997, S. 349-368.
- SIEBERT, H.: World Economy
The world economy, 2. Aufl., London [u.a.], 2002.
- SIMON, H. / GATHEN, A. v. d.: Strategieinstrumente
Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt/Main [u.a.], 2002.
- SPECHT, D. / MÖHRLE, M. G.: Technologie
Gabler Lexikon Technologie Management, Wiesbaden, 2002.
- SPREMANN, K.: Portfoliomanagement
Portfoliomanagement, 2. Aufl., München [u.a.], 2003.
- STAEHLE, W. H.: Management
Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München, 1999.

STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management
Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005.

STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.: Management
Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 1997.

TAMPOE, M.: Exploiting Competences
Exploiting the Core Competences of Your Organization, in: Long range planning,
Bd. 27, Nr. 4, 1994, S. 66-77.

TELSER, L. G.: Safety Hedging
Safety first and hedging, in: The review of economic studies, Bd. 23, Nr. 1,
1955/56, S. 1-16.

THIELE, M.: Unternehmensstrukturen
Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen - Ansätze zur Neugestaltung
von Geschäftsbereichsorganisationen, 12. Aufl., Wiesbaden, 1997.

THOMA, M.: Kernkompetenzen
Erhalt von Kernkompetenzen der Unternehmung zur Sicherung dauerhafter
Wettbewerbsvorteile, Hamburg, 2003.

THOMPSON, A. A. / STRICKLAND, A. J.: Strategic Concepts
Strategic management: concepts and cases, 13.internationale ed. Aufl., Boston,
Mass. [u.a.], 2004.

TRIGEORGIS, L.: Real Options
Making Use of Real Options simple, in: The Engineering Economist, Bd. 50, Nr. 1,
2005, S. 25-53.

UNCTAD: WIR 2005
World Investment Report - Transnational Corporations and the Internationalization
of R&D, 1. Aufl., New York, Genua, 2005.

WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.: Strategisches Management
Strategisches Management - Grundlagen - Prozess - Implementierung, 4. Aufl.,
Wiesbaden, 2003.

WERNERFELT, B.: Resource Based I
A Resource Based View of the Firm, in: Strategic management journal, Bd. 5,
Nr. 5, 1984, S. 171-180.

WIEDENHOFER, M.: Bewertung
Bewertung von Kernkompetenzen: strategische Ressourcen als Realloption,
1. Aufl., Wiesbaden, 2003.

WOLFSTEINER, W. D.: Kernfähigkeiten

Das Management von Kernfähigkeiten - Ein ressourcenorientierter Strategie- und Strukturansatz, Dissertation, Hochschule St. Gallen, Hallstadt, 1995.

WOLF, J.: Organisation Management

Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien und Kritik, 1. Aufl., Wiesbaden, 2003.

WÖHE, G. / DÖRING, U.: Einführung BWL II

Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Aufl., München, 2005.


WÖHE, G. / DÖRING, U.: Einführung BWL I

Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Aufl., München, 2002.

WTO: Organization

Understanding the WTO: the Organization - Members and Observers

http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm, Stand: 06.03.2006, WTO, 2006.



Mit der Globalisierung einhergehende ökonomische und soziale Entwicklungen implizieren für Unternehmen die Notwendigkeit sich strategisch auf verändernde Umfeldbedingungen einzustellen und sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Ansätze zur Erlangung strategischer Wettbewerbsvorteile sind der Aufbau und die Entwicklung von Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen, welche eine nachhaltige Differenzierung von Wettbewerbern sowie das Überleben der Unternehmung ermöglichen. Ziel dieses Beitrages ist es, auf Basis des Competence-based Views ein Konzept zum Kompetenzmanagement vorzustellen, welches eine aktive Steuerung von (Kern-)Kompetenzen in Unternehmen ermöglicht. Zu diesem Zweck werden Ansätze der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie, besonders des Realoptionenansatzes auf das Management von Kompetenzen übertragen, um z.B. eine umfassende Betrachtung, intersubjektive Nachvollziehbarkeit und eine materielle Bewertung zu realisieren.

Schriftenreihe Forschungsbeiträge zum Strategischen Management hrsg. v. Prof. Dr. Michael Hülsmann
Universität Bremen | Fachbereich Wirtschaftswissenschaft | Management Nachhaltiger Systementwicklung
Bd. 11: Linda Austerschulte – Portfoliobasiertes Kernkompetenz-Management –
Eine Konzeptentwicklung auf Basis des Competence-based View
ISBN(13): 978-3-938786-09-4 | ISBN 3-938786-09-4 | ISSN 1860-6628