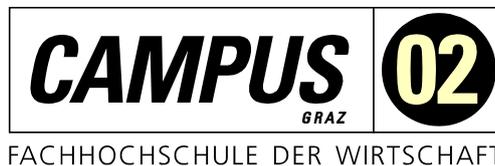


Masterarbeit

**KERNKOMPETENZORIENTIERTE
ENTWICKLUNGSPOTENTIALE FÜR UNTERNEHMEN
AUS DER SPENGLER- UND DACHDECKERBRANCHE**

AM BEISPIEL DER AKTIV DACH GMBH

ausgeführt an der



Fachhochschul-Masterstudiengang Innovationsmanagement

von

Ing. Christoph Edegger, B.Sc.

1610318032

betreut und begutachtet von

DI Dr. techn. Alexander Marchner

begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Schwanberg, im Jänner 2018



.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



.....
Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Es wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

DANKSAGUNG

Zur Umsetzung dieser Arbeit konnte ich Unterstützung sowohl aus dem schulischen, dem beruflichen als auch dem privaten Umfeld erfahren. All jenen Personen möchte ich an dieser Stelle danken:

Ein besonderer Dank gilt meinen beiden Betreuern DI. Dr. techn. Alexander Marchner und FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler für die Unterstützung während dieser Arbeit.

Bei Herrn DI (FH) Andreas Rehklaue, MBA bedanke ich mich für die wahrlich aufschlussreichen und unterstützenden Absprachen rund um die Themenstellung.

Ein weiterer Dank gilt der Aktiv Dach GmbH und insbesondere den teilnehmenden Projektmitgliedern, die mich bei der Umsetzung des praktischen Abschnittes unterstützten. Nur durch euer Engagement konnte die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit in dieser Form gewährleistet werden.

Abschließend bedanke ich mich bei meiner Familie, meinen Freunden und allen voran meiner Freundin Ines. Ihr habt mir im Rahmen dieser Arbeit permanentes Verständnis und Geduld entgegen gebracht. Diese Unterstützung kann wahrlich nicht als Selbstverständlichkeit bezeichnet werden.

Herzlichen Dank dafür!

KURZFASSUNG

Wenn geringes Wachstum im Kerngeschäft auf permanent wachsenden Wettbewerb trifft, hat dies oftmals wirtschaftliche Missstände zur Folge. Umstände wie diese können auch beim betrachteten Unternehmen – der Aktiv Dach GmbH – beobachtet werden. Während die Umsätze der Bauwirtschaft nur tendenziell steigen¹, erhöht sich die Anzahl der Mitbewerber jährlich um ein Vielfaches². Stetig sinkende Margen können häufig nur durch ein hohes Maß an Effizienz und vielen Optimierungsschritten in der Projektabwicklung und der Arbeitsdurchführung generiert werden. Die klassischen Tätigkeiten von Spengler- und Dachdeckerbetrieben erscheinen hinsichtlich des damit verbundenen wirtschaftlichen Erfolgs als unzureichend und auslaufend. Um diesem Umstand entgegenzuwirken, bedarf es auch in Branchen des Handwerks einer Diversifizierung der Geschäftstätigkeiten.

Die vorliegende Arbeit widmet sich demnach der Erstellung und Umsetzung eines Vorgehensmodells, welches die Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen verfolgt. Gegliedert in drei Haupt- und 14 Unterkapiteln, startet diese Thesis mit theoretischen Grundlagen rund um die Thematik der Kernkompetenzen sowie der zugehörigen Branche. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann ein ideales theoretisches Vorgehensmodell erstellt werden, welches auf die Identifikation von Kernkompetenzen, eine Ableitung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern sowie eine Reflexion dieser Wachstumspotentiale mit den unternehmenseigenen Kernkompetenzen, abzielt. Im Rahmen des praktischen Abschnittes dieser Arbeit wird das in drei Phasen strukturierte Modell am betrachteten Unternehmen angewandt und eine Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen angestrebt. Als Abschluss werden neben einer weiterführenden Handlungsempfehlung für die Aktiv Dach GmbH, sogenannte Lessons Learned formuliert. Diese zeigen all jene Besonderheiten auf, die im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung des Vorgehensmodells aufgetreten sind.

Als Ergebnis liegen neben dem idealen theoretischen Vorgehensmodell für die Spengler- und Dachdeckerbranche, auch daraus resultierende kernkompetenzorientierte Entwicklungspotentiale vor.

ABSTRACT

The common result of low growth rates in main business combined with annual increase of competition are economical abuses. Profit margins are just by high performance and efficiency in project management and execution feasible. The conventional activities of tinsmiths and roofers seem to be out bounding because of economic reasons. Therefore it is an essential step to diversify business and enter new markets.

The thesis devotes on generating and applying a procedure model to identify growth potentials based on the core competencies of the considered company. The main topic of the theoretical part is to identify three steps to develop these growth potentials. The procedure model which is structured in identifying core competencies, deducing developing potentials and reflecting them on the core competencies, is applied in the empirical part of this thesis.

¹ Landesinnung Bau, E-Mail [07.05.2017].

² Landesinnung Holzbau, E-Mail [02.05.2017].

The results of the thesis are realisable growth potentials which are identified by applying the theoretical procedure model in the context of Aktiv Dach GmbH. These growth potentials are mentioned in the following recommendation which faces further steps to implement these potentials and diversify the business.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Problemstellung	1
1.3	Wissenschaftliche Ziele	2
1.4	Forschungsfragen	2
1.5	Angestrebtes Ergebnis	3
1.6	Graphischer Bezugsrahmen	4
2	Theoretischer Abschnitt	5
2.1	Branchenspezifische Rahmenbedingungen	5
2.1.1	Zugehörige Branchen	5
2.1.2	Leistungs- und Strukturdaten der Branche	7
2.1.3	Charakteristiken der Branche	10
2.2	Der Begriff der Kernkompetenz	12
2.2.1	Strategischer Ansatz zur Kernkompetenzorientierung	12
2.2.2	Kategorien von Kompetenzen	17
2.2.3	Komponenten von Kernkompetenzen	19
2.2.4	Aufbau von Kernkompetenzen	21
2.3	Strategische Wachstumsrichtungen	24
2.3.1	Kernkompetenz-Baum	24
2.3.2	Produkt-Markt-Matrix	24
2.4	Identifikation von Kernkompetenzen	30
2.4.1	Probleme bei der Identifikation von Kernkompetenzen	30
2.4.2	Bestehende Ansätze zur Identifikation von Kernkompetenzen	31
2.4.3	Zusammenfassung der bestehenden Ansätze	37
2.5	Transferierung von Kernkompetenzen	39
2.5.1	Interpretation von Kernkompetenzen	39
2.5.2	Öffnung des Innovationsdenkraumes	40
2.6	Reflexion auf bestehende Kernkompetenzen	44
2.6.1	Bewertung auf vollständige Realisierbarkeit	44
2.6.2	Überprüfung auf Kooperations- bzw. Netzwerksynergien	45
2.7	Theoretisches Modell zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen	48
2.7.1	Identifikation der bestehenden Kernkompetenzen	48
2.7.2	Abstraktion der Geschäftstätigkeit	53
2.7.3	Reflexion auf bestehende Kernkompetenzen	53
3	Praktischer Abschnitt	55
3.1	Beschreibung des betrachteten Unternehmens	55
3.2	Projektvorbereitung	55
3.2.1	Aufgabenstellung	55

3.2.2	Zielsetzung	56
3.2.3	Teilnehmer des Projekts.....	56
3.2.4	Geplante Vorgehensweise	57
3.3	Identifikation der bestehenden Kernkompetenzen	59
3.3.1	Einführung Identifikation	59
3.3.2	Analyse	63
3.3.3	Bewertung	72
3.3.4	Ergebnis	81
3.4	Abstraktion der Geschäftstätigkeit.....	84
3.4.1	Abstraktion der Geschäftstätigkeiten	84
3.4.2	Ableitung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern.....	88
3.5	Reflexion auf bestehende Kernkompetenzen	99
3.5.1	Prüfung auf vollständige Realisierbarkeit.....	99
3.5.2	Überprüfung auf Kooperations- bzw. Netzwerksynergien.....	104
4	Handlungsempfehlung und Lessons Learned	110
4.1	Handlungsempfehlung.....	110
4.1.1	Empfohlene Vorgehensweise für die Aktiv Dach GmbH.....	111
4.1.2	Empfohlene Vorgehensweise für die Kandussi Holding GmbH.....	111
4.2	Lessons Learned	112
	Literaturverzeichnis	114
	Abbildungsverzeichnis.....	118
	Tabellenverzeichnis	120
	Abkürzungsverzeichnis.....	121
	Anhang	122

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation

Die Aktiv Dach GmbH ist ein der Branche Dachdecker, Glaser und Spengler zugehöriges Unternehmen aus dem weststeirischem Raum. Derzeit werden am Standort in Schwanberg etwa 35 Mitarbeiter beschäftigt. In starker Abhängigkeit von den Entwicklungen der Bauwirtschaft, respektive dem Segment des Hochbaus werden Spenglerstätigkeiten und Bauwerksabdichtungen, sowohl im Steil- als auch im Flachdachbereich durchgeführt.

Das Unternehmen steht in einem Radius von etwa 25 km in direktem Wettbewerb mit 33 gleichwertigen bzw. ähnlichen Anbietern. Erweitert man diese Erhebung auf die angrenzenden Bezirke Leibnitz, Graz-Umgebung und Graz, so werden etwa 185 Unternehmen vergleichbarer Art verzeichnet.³ Besonders das in den letzten Jahren anhaltende minimale Wachstum im Kerngeschäft, in Verbindung mit einer jährlich stark steigenden Anzahl von Mitbewerben, führt oftmals zur Minimierung der Gewinne und letztendlich zu betriebswirtschaftlichen Engpässen.

1.2 Problemstellung

Wie bereits erwähnt sind die Kerntätigkeiten der Branche Dachdecker, Glaser und Spengler von der wirtschaftlichen Entwicklung des Hochbaus abhängig. Der Wirtschaftszweig der Bauwirtschaft verzeichnete in den letzten drei Jahren ein jährliches Wachstum von ca. 2 %. Erste Einschätzungen für die Jahre 2017 und 2018 bestätigen diese Entwicklung und prognostizieren eine Progression von etwa 1,5 %.⁴ Diesem geringen Wachstum im Kerngeschäft steht ein jährlicher Zuwachs an Berufszweigmitgliedern gegenüber. Während über den Zeitraum von 2010 bis 2016 in den Gewerken der Dachdeckerei und Spenglerei die Anzahl der Mitglieder zwar beinahe konstant erscheint, steigert sich die Fülle an Bauwerksabdichtern im steirischen Raum jährlich um knapp 18 % (siehe 2.1.2). Das Gewerk der Bauwerksabdichter wird in Österreich als sogenanntes freies Gewerbe, ohne Notwendigkeit einer Befähigungs- bzw. „Meister“-Prüfung, geführt. Die befugten Tätigkeiten dieses Gewerkes umfassen sämtliche Arbeiten im Bereich des Flachdaches. Aufgrund des anhaltenden Trends zu kubischen Bauten (ca. 60 % der Projekte⁵) können die Bauwerksabdichter mittlerweile als starker Mitbewerber für Unternehmen aus den Gewerken Dachdeckerei und Spenglerei eingestuft werden.

Zusätzlich zu diesem Umstand verfügen sowohl Kunden als auch Lieferanten über große Handlungsmacht hinsichtlich des Kerngeschäfts. Die Industrie kommuniziert über sämtliche Kanäle wie TV, Radio und Zeitung direkt mit dem Endverbraucher. Dadurch werden Kunden bereits auf

³ Landesinnung Dachdecker, Glaser und Spengler, E-Mail [20.04.2017].

⁴ Landesinnung Bau, E-Mail [07.05.2017].

⁵ Unternehmensinterne Datenerhebung [10.05.2017].

spezifische Marken geprägt. Beispiele hierfür wären etwa der Beton-Dachstein als „Bramac“, der Dachziegel als „Tondach/Gleinstättner“ sowie das Leichtdach als „Prefa-Dach“. Aufgrund dessen ist der Kunde oftmals nicht lediglich an der Lösung eines Problems (z.B. Abdichtung des Daches) interessiert, sondern setzt spezifische Marken als Anforderung voraus. Dieser Umstand schwächt den Handlungsspielraum der einzelnen ausführenden Unternehmen und steigert die Lieferanten- und kundenseitige Handlungsmacht. Betrachtet man diese Gegebenheiten mit Hilfe des in Abschnitt 2.2.1.1 angeführten Five-Forces-Modell nach Porter, so sind Missstände in vier der fünf Felder (Handlungsmacht Kunde, Handlungsmacht Lieferant, Rivalität im Wettbewerb und Eintritt von potentiellen Wettbewerbern) erkennbar. Zustände wie diese beeinflussen den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

1.3 Wissenschaftliche Ziele

Die Zielsetzung dieser Arbeit teilt sich in Ziele des theoretischen und Ziele des praktischen Abschnittes auf. Diese lauten wie folgt:

Muss-Ziele

Das Ziel des theoretischen Abschnittes ist die *Erarbeitung eines für die betrachtete Branche idealen Vorgehensmodells zur Generierung von Entwicklungspotentialen auf Basis der identifizierten Kernkompetenzen.*

Die Zielsetzung des praktischen Abschnittes ist es, das in der Theorie entwickelte Vorgehensmodell auf das betrachtete Unternehmen anzuwenden und dadurch folgende Erkenntnisse zu erhalten:

- *Identifikation der bestehenden Kernkompetenzen des betrachteten Unternehmens*
- *Generierung von Entwicklungspotentialen reflektierend auf die identifizierten Kernkompetenzen*

Nicht-Ziele

Die vorliegende Arbeit endet mit der Abgabe einer Empfehlung für weitere Handlungsschritte betreffend den generierten kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen des betrachteten Unternehmens. Die Entwicklung eines Geschäftsmodells oder Business Cases zur Nutzung und Realisierung dieser Entwicklungspotentiale ist nicht Teil dieses Werkes.

1.4 Forschungsfragen

Durch die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit leiten sich Forschungsfragen für den theoretischen- sowie den praktischen Abschnitt ab.

Die forschungsleitende Fragestellung im theoretischen Abschnitt lautet wie folgt:

Wie sieht das idealtypische Vorgehensmodell zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen aus?

Für den praktischen Abschnitt des Werkes wurden folgende Fragestellungen festgelegt:

Welche Kernkompetenzen können für das betrachtete Unternehmen identifiziert werden?

Welche Entwicklungspotentiale entstehen durch die zuvor identifizierten Kernkompetenzen, unter Anwendung des im theoretischen Abschnitt entwickelten Vorgehensmodells?

1.5 Angestrebtes Ergebnis

Das angestrebte Ergebnis für den theoretischen Abschnitt ist die *Beschreibung und Visualisierung eines Vorgehensmodells zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen*. Durch dieses Vorgehensmodell ist eine strukturierte und systematische Erarbeitung möglich.

Im praktischen Abschnitt dieser Arbeit lauten die angestrebten Ergebnisse wie folgt:

- *Identifikation und Darstellung der Kernkompetenzen des betrachteten Unternehmens*
- *Generierung und Auflistung der kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentiale für das betrachtete Unternehmen*

1.6 Graphischer Bezugsrahmen

Das Untersuchungsdesign zur Abwicklung der vorliegenden Arbeit wird in Abbildung 1 dargestellt.

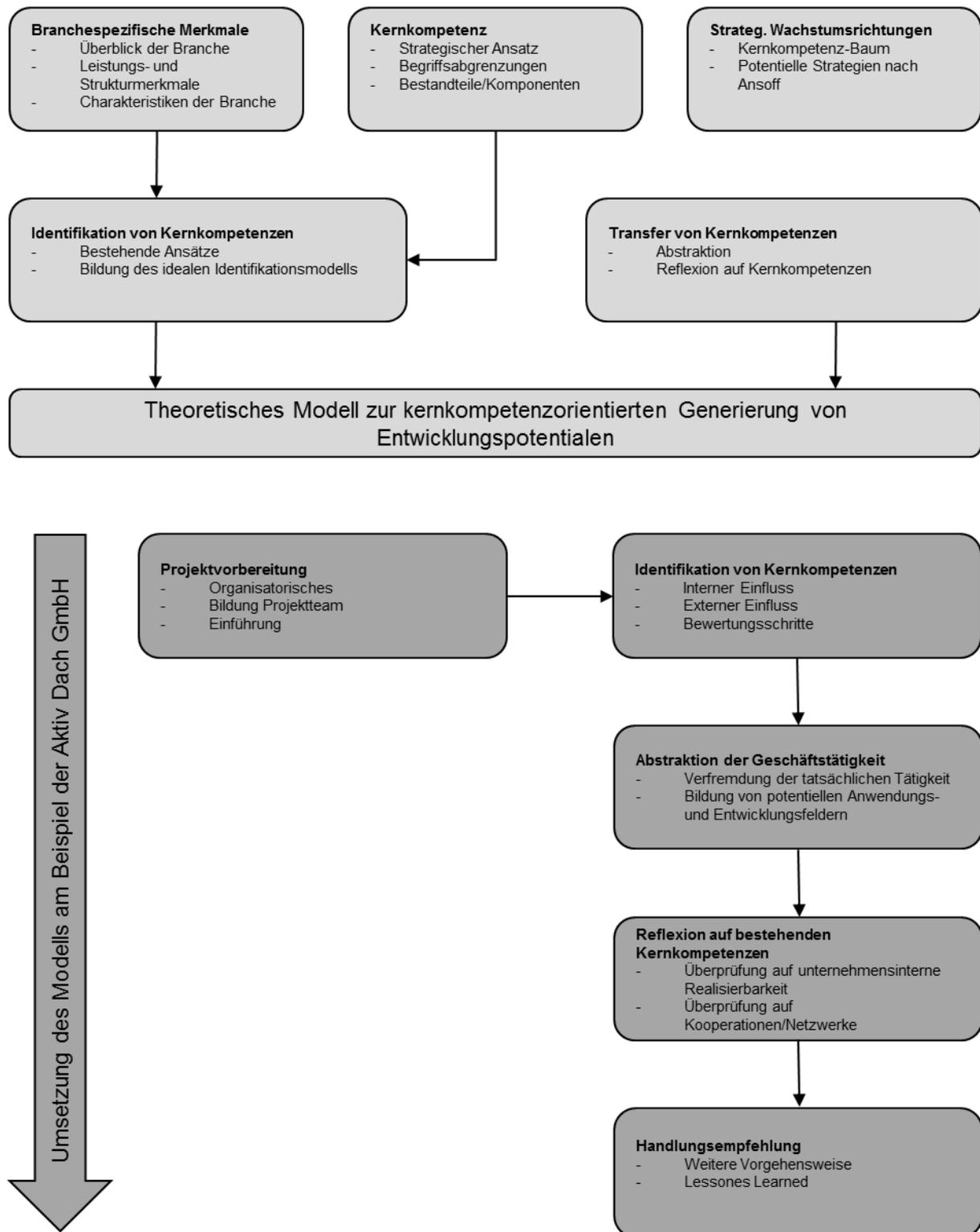


Abbildung 1: Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

2 THEORETISCHER ABSCHNITT

2.1 Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Das folgende Unterkapitel dient in erster Linie dazu, dem Leser jene Branche näher zu bringen, in der das betrachtete Unternehmen als zugehörig gilt. Neben allgemeinen Tätigkeitsbeschreibungen werden branchenspezifische Leistungs- und Strukturmerkmale sowie typische Charakteristiken für Dienstleistungs- bzw. Handwerksunternehmen beschrieben. Als Ergebnis dieses Unterkapitels werden Eigenschaften bzw. Besonderheiten solcher Unternehmen aufgezeigt, die wiederum als Rahmenbedingungen für die in Abschnitt 2.7.1 durchgeführte Bildung eines Modells zur Identifikation von Kernkompetenzen fungieren.

2.1.1 Zugehörige Branchen

Das betrachtete Unternehmen ist nach Gliederung der Wirtschaftskammer Österreich in der Sparte Gewerbe und Handwerk ansässig und gehört der Branche Dachdecker, Glaser und Spengler an.⁶ Die ausgeführten Tätigkeiten umfassen Spengler- und Dachdeckerarbeiten. Um eine Übersicht über Zugehörigkeiten bzw. Abhängigkeiten dieser Branche zu vermitteln, wird der sogenannte ÖNACE-Code der Statistik Austria herangezogen. Dieser klassifiziert österreichische Unternehmen nach der Wirtschaftstätigkeit in verschiedene Wirtschaftszweige. Hintergrund dieser Klassifizierung ist der gemäß § 21 Bundesstatistikgesetz (BstatG) notwendige Umstand, Statistiken über wirtschaftliche Sachverhalte strukturiert und vor allem reproduzierbar erstellen zu können.⁷

F	Bau
41	Hochbau
42	Tiefbau
43	Vorbereitende Arbeiten, Installation und sonstiges Ausbaugewerbe
43.91-1	<i>Dachdeckerei</i>
43.91-3	<i>Bauspenglerei</i>

Tabelle 1: Auszug aus ÖNACE (Dachdeckerei und Bauspenglerei), Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria (2017), Onlinequelle [18.04.2017].

Aus dem in Tabelle 1 dargestellten Auszug der Klassifikationsdatenbank ÖNACE geht hervor, dass das betrachtete Unternehmen dem Wirtschaftszweig der Bauwirtschaft zugeordnet wird. Diese Abhängigkeit resultiert aus der Tatsache, dass Unternehmen, welche die Tätigkeiten Spenglerei- bzw. Dachdeckerei verfolgen, diese Tätigkeiten im Bereich des Hochbaus verrichten.

⁶ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2017), Onlinequelle [31.03.2017].

⁷ Vgl. Statistik Austria (2017), Onlinequelle [31.03.2017].

2.1.1.1 Bauspenglerei

Der Beruf des Spenglers reicht auf die Anfänge des 14. Jahrhunderts zurück. Zu diesem Zeitpunkt noch als Spangler bezeichnet, zeichnete sich die Tätigkeit des Spenglers, nämlich Gegenstände aus Metall zu Bauteilen zu verarbeiten, bereits ab. War es anfangs die Herstellung von Spangen für Kleider und Haare, bezieht sich der Beruf des Bauspenglers heutzutage auf die Verarbeitung und Montage von Feiblechen. Zu den Tätigkeitsbereichen des Bauspenglers zählen folgende:⁸

- Eindeckung von Dächern aus Blech
- Herstellen von Mauerabdeckungen
- Herstellen von Fassaden- und Wandverkleidungen aus Blech
- Einfassen von Durchdringungen am Dach aller Art
- Herstellen von Dachentwässerungsanlagen
- Generelles umformen und fügen von Blechen
- Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten

Der Bauspengler verarbeitet je nach Anforderungen bzw. baulichen Gegebenheiten Werkstoffe wie Stahl, Aluminium, Zink und Kupfer, die anschließend meist bei Kunden vor Ort montiert werden. Trotz dem Einsatz von mittlerweile modernen Anlagen wie Abkantbänken und Schlagscheren, ist bei der Ausübung der Spengler Tätigkeit ein hohes Maß an Geschick und handwerklichen Fähigkeiten erforderlich.⁹ Die Bezeichnung Spengler wird im Laufe der vorliegenden Arbeit synonym zum Begriff Bauspengler verwendet.

Das Gewerbe des Bauspenglers gilt lt. § 94 der Gewerbeordnung als reglementiertes Gewerbe und bedarf eines Befähigungsnachweises zur Ausübung.¹⁰

2.1.1.2 Dachdeckerei

Die Tätigkeiten der Dachdeckerei lassen sich wie folgt aufschlüsseln:¹¹

- Herstellen von Gerüstungen zur Absturzsicherung
- Eindecken von Steildächern
- Abdichten von Flachdächern
- Herstellen von notwendigen Unterkonstruktionen (Dachlattung, Dachschalung) sowie Wärmedämmschichten
- Herstellen von Fassaden- und Wandverkleidungen
- Montage von Dachflächenfenstern, Lichtkuppeln sowie Solar- und Photovoltaikanlagen
- Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten

⁸ Vgl. Linortner (2002), S. 10.

⁹ Vgl. IBW Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (2016), Onlinequelle [02.04.2017].

¹⁰ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (1994), Onlinequelle [31.03.2017].

¹¹ Vgl. IBW Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (2016), Onlinequelle [02.04.2017].

Die vom Dachdecker zu verarbeitenden Materialien im Bereich des Steildaches (Dachneigung > 25°) sind vorwiegend Betondachsteine, Tonziegel und Faserzementplatten aller Variationen. Neben diesen Komponenten werden im Einzelfall auch gegenwärtig noch Schilf-, Stroh- und Schindeldeckungen montiert. Im Bereich des Flachdaches werden Materialien auf Kunststoff- bzw. Bitumenbasis verwendet, um so die jeweiligen Untergründe abzudichten. Aufgrund des ständig wachsenden Produktangebotes am Markt (erstrebtes Minimum an: spezifischem Gewicht, Montageaufwand, Anschaffungskosten) ist der Dachdecker mit der Aneignung von ständig neuen Verlegetechniken konfrontiert.¹²

Auch das Gewerbe des Dachdeckers tritt ebenso (§ 94 GewO) als reglementiertes Gewerbe auf und bedarf somit einen Befähigungsnachweis zur Ausübung.¹³

Heutzutage gilt es als eher selten, dass ein Unternehmen laut Gewerbeordnung lediglich zur Ausübung eines dieser Gewerke (Bauspenglerei oder Dachdeckerei) befugt ist. Der marktseitige Anspruch eines Komplettanbieters am Dach sowie die sich ergänzenden Tätigkeiten der beiden Gewerke bilden eine optimale Grundlage zur Ausübung beider Berufe. Aufgrund dieser Tatsache können die Berufe Bauspengler und Dachdecker als Komplementärberufe gesehen werden. Obwohl beide in sich geschlossene und vollständige Tätigkeiten ausüben, werden diese von Unternehmen immer häufiger parallel verfolgt. Auf Basis dessen sieht das österreichische Berufsausbildungsgesetz (BAG) eine Möglichkeit zur Doppellehre (Bauspenglerei/Dachdeckerei) vor.

2.1.2 Leistungs- und Strukturdaten der Branche

Wie bereits erwähnt, unterteilt sich die betrachtete Branche in die Gewerke Dachdeckerei, Glaserei und Spenglerei. Das Gewerk der Glaserei wird von dem betrachteten Unternehmen nicht ausgeführt und daher auch nicht näher darauf eingegangen.

Berufszweigmitglieder

Im Bereich der Spenglerei wurden im Jahr 2016 laut Wirtschaftskammer Österreich 275 sogenannte Berufszweigmitglieder im Raum Steiermark verzeichnet. Österreichweit waren es zeitgleich 2002 Unternehmen. Analysiert man diese Entwicklung im Zeitraum der letzten sieben Jahre, so geht hervor, dass die Anzahl der Berufszweigmitglieder für dieses Gewerk als konstant betrachtet werden kann.¹⁴ Das Gewerk der Dachdeckerei umfasst im steirischen Raum 148 Mitglieder zum selben Zeitpunkt. National gesehen konnten 1119 Berufszweigmitglieder verzeichnet werden. Auch in diesem Sektor geht aus der Analyse der letzten sieben Jahre hervor, dass die Anzahl der Mitglieder nur gering schwankt.¹⁵

¹² Vgl. Linortner/Loidl/Pfob (2008), S. 8.

¹³ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (1994), Onlinequelle [31.03.2017].

¹⁴ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), S. 11.

¹⁵ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), S. 11.

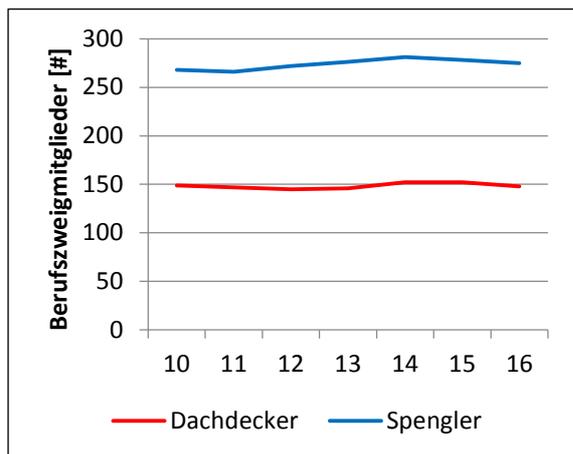


Abbildung 2: Entwicklung Berufszweigmitglieder Spengler und Dachdecker (Steiermark), Quelle: Eigene Darstellung.

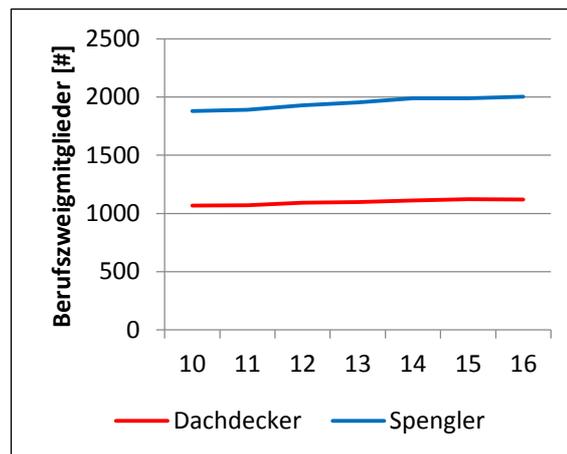


Abbildung 3: Entwicklung Berufszweigmitglieder Spengler und Dachdecker (Österreich), Quelle: Eigene Darstellung.

Die Abbildung 2 und Abbildung 3 visualisieren die Entwicklung dieser Berufszweigmitglieder von 2010 bis 2016. In diesem Zeitraum stellt die Wirtschaftskammer Österreich die notwendigen Daten zur Verfügung.

Während sich bei den Gewerken der Spenglerei und Dachdeckerei nur geringfügige Steigerungen der Berufszweigmitglieder abzeichnen, erhöht sich die Anzahl der Bauwerksabdichter jährlich enorm. Wie bereits in der Problemstellung der vorliegenden Arbeit erwähnt, gilt dieses Gewerk aufgrund ähnlicher Tätigkeiten als direkter Mitbewerber von Spenglern und Dachdeckern.

In der Abbildung 4 und Abbildung 5 sind die Entwicklungen der Bauwerksabdichter für die Steiermark sowie für Österreich dargestellt. Analysiert man die Steigerung ab dem Jahre 2012 – an dem der Aufschwung der Bauwerksabdichter sowohl im Bundesland, als auch national beginnt – so kann für den steirischen Raum ein jährliches Wachstum von 17,6 % verzeichnet werden. Auf nationaler Ebene erhöht sich die Anzahl Jahr für Jahr um knapp 5 %.

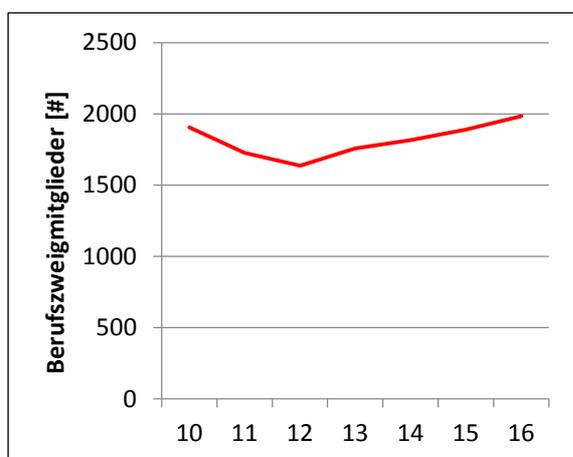


Abbildung 4: Entwicklung Berufszweigmitglieder Bauwerksabdichter (Österreich), Quelle: Eigene Darstellung.

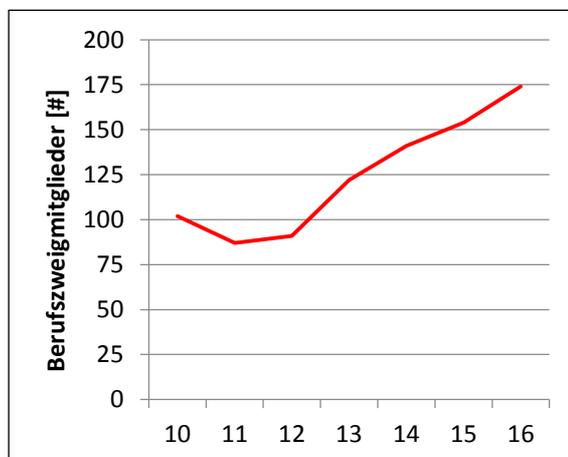


Abbildung 5: Entwicklung Berufszweigmitglieder Bauwerksabdichter (Steiermark), Quelle: Eigene Darstellung.

Aus dieser Betrachtung geht hervor, dass die Berufszweigmitglieder aus den Bereichen Spenglerei und Dachdeckerei zwar nur gering steigen, aus dem Sektor der Bauwerksabdichter aber ein enormer jährlicher Zuwachs erkannt wird.

Unternehmensgrößenklassen

Betrachtet und klassifiziert man österreichweit die jeweiligen Unternehmen der Branche Dachdecker, Glaser und Spengler nach der Unternehmensgröße, so geht hervor, dass mehr als 85 % dieser Unternehmen als sogenannte Kleinstunternehmen (≤ 9 Beschäftigte) auftreten. Weitere 14 % der Unternehmen können als Kleinunternehmen (10-49 Beschäftigte) eingestuft werden. Lediglich knapp 1 % – also ca. 25 Unternehmen – treten als Mittelunternehmen auf. Diese Kleinst- und Kleinunternehmen sind für etwa 80 % des jährlichen Gesamtumsatzes der Branche verantwortlich.¹⁶ Abbildung 6 stellt die Verteilung nach der Unternehmensgröße dar.

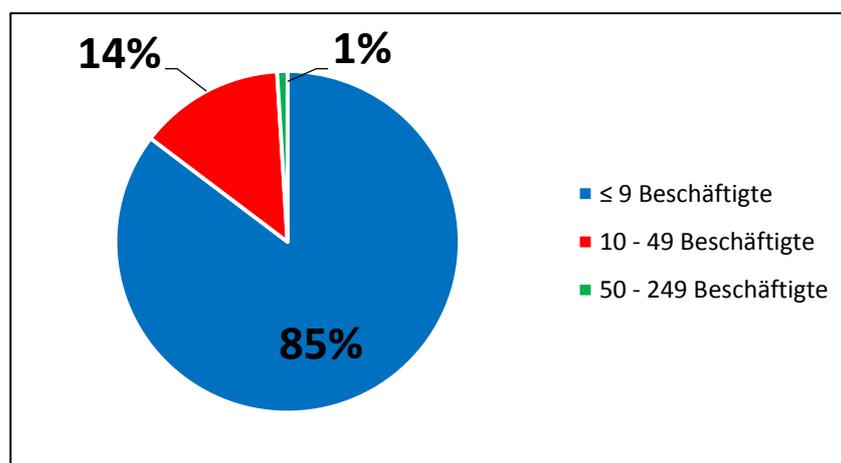


Abbildung 6: Unternehmensgrößenklassen Dachdecker, Glaser und Spengler, Quelle: Eigene Darstellung.

Umsatzerlöse

Aufgrund der Tatsache, dass die Wirtschaftskammer Österreich Leistungsdaten, wie generierte Umsätze oder Produktionswerte, nicht selbständig sondern in Zusammenarbeit mit der Statistik Austria erhebt, werden diese in die bereits erläuterten ÖNACE-Klassen anstatt in einzelne Gewerke unterteilt. Die für die Anforderungen der Arbeit passende bzw. verfügbare Klasse lautet F439 (siehe Tabelle 1) und betrachtet sogenannte spezialisierte Bautätigkeiten. In Abbildung 7 und Abbildung 8 sind die Entwicklungen dieser Klassifizierung sowohl für den steirischen als auch für den nationalen Raum der letzten sieben Jahre dargestellt.¹⁷

¹⁶ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), S. 16.

¹⁷ Bundesanstalt Statistik Österreich, E-Mail [04.04.2017].

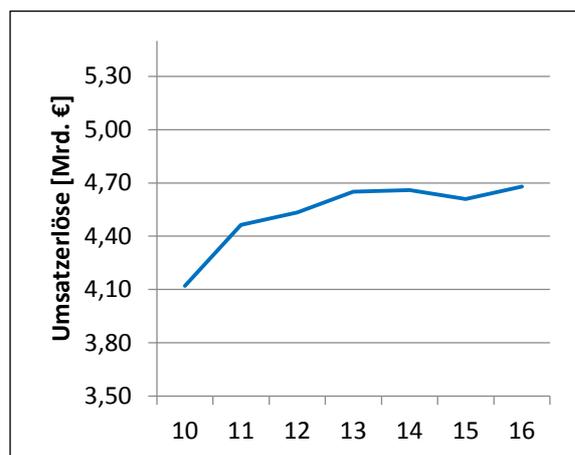


Abbildung 7: Umsatzerlöse nach ÖNACE-Klasse F439 (Österreich), Quelle: Eigene Darstellung.

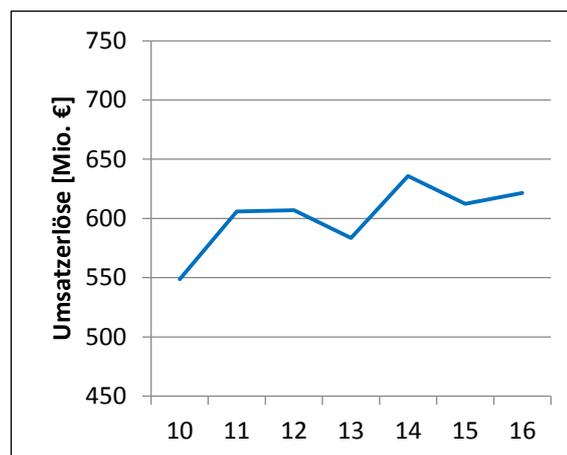


Abbildung 8: Umsatzerlöse nach ÖNACE-Klasse F439 (Steiermark), Quelle: Eigene Darstellung.

Bei Betrachtung der beiden Umsatzentwicklungen geht hervor, dass sowohl in der Steiermark als auch in Österreich eine jährliche Wachstumsrate von ca. 2 % zu verzeichnen ist. Laut Wirtschaftskammer Österreich wird für das Jahr 2017 bzw. 2018 ein jährliches Wachstum von etwa 1,5 % im Bereich des Hochbaus prognostiziert.¹⁸

2.1.3 Charakteristiken der Branche

Abschließend werden nun maßgebende Charakteristiken der betrachteten Branche aufgezeigt und beschrieben. Dieser Schritt dient dazu, aus jenen Charakteristiken Merkmale abzuleiten, die als Rahmenbedingungen für die in 2.7.1 beschriebene Erstellung eines Identifikationsmodells zur Ermittlung von Kernkompetenzen gelten.

Mangelnde Managementstrukturen und –kompetenzen

Wie bereits in Abschnitt 2.1.2 beschrieben wurde, weisen 85 % der Betriebe aus der Branche Dachdecker, Glaser und Spengler den Status eines Kleinunternehmens auf. Dieser Umstand führt dazu, dass von Managementstrukturen als solche oftmals nicht ausgegangen werden kann. Die oberste Führungsebene ist meist durch den Firmeninhaber selbst oder einer eingesetzten Vertretung besetzt. Dieser ist in solchen Strukturen stark in das operative Tagesgeschäft eingebunden und mit Aufgaben wie Kundenakquise, Angebotslegungen und Abrechnungen beschäftigt. Eine zweite Führungsebene kann gegebenenfalls mit Projektleitern vorgefunden werden. Auch diese verstehen den Managementprozess eher als reibungslose Abwicklung der einzelnen Projekte, anstatt strategischen Ausrichtungen und Entwicklungsmöglichkeiten.¹⁹ Aufgrund der Tatsache, dass im Falle einer existenten Führungsebene,

¹⁸ Landesinnung Bau, E-Mail [07.05.2017].

¹⁹ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014), S. 7.

diese meist mit Meistern bekleidet ist, fehlen dahingehend oftmals grundlegende Managementkompetenzen hinsichtlich fundiertem Projektmanagement und Ähnlichem.²⁰

Aus diesem Umstand geht hervor, dass die Führungsebene in Handwerksbetrieben ihre Tätigkeiten sehr stark am „daily business“ orientiert. Die Ressource Zeit wird daher in solchen Strukturen als Engpass betrachtet. Auch am Beispiel der Aktiv Dach GmbH können solche operativ-orientierten Strukturen vorgefunden werden. Dahingehend gilt eine moderate, stemmbare Abwicklungsdauer des Vorgehensmodells als Rahmenbedingung. Als Richtgröße werden 6 Personentage á 8 Stunden (exkl. dem Projektleiter) veranschlagt.

Dienstleistung

Aufgrund dessen, dass die Gewerbe Spenglerei und Dachdeckerei laut § 94 GewO zum sogenannten Handwerk zählen liegt nahe, dass die erbrachten Unternehmensleistungen Charakteristiken einer Dienstleistung aufweisen.²¹ Anders als bei produzierenden Unternehmen gilt es somit, den Fokus vor allem bei der Identifikation von Kernkompetenzen auf Dienstleistungen und Services, anstatt ausschließlich auf Produkte zu setzen. Somit wird dieser Umstand als Anforderung an das Identifikationsmodell gestellt.

Kunde als Endverbraucher

Handwerksunternehmen weisen den Umstand auf, dass die erbrachten Leistungen meist direkt vom Kunden verbraucht werden. Dies hat zur Folge, dass jene Unternehmensleistungen in unmittelbarem Kontakt mit dem Endkunden stehen. Es existieren keine weiteren Wertschöpfungsschritte, wie diese beispielsweise bei produktionsorientierten Unternehmen üblich sind. Da die erbrachte Leistung unmittelbar vom Endverbraucher wahrgenommen wird, ist eine Kundenorientierung bzw. eine Einbeziehung des Kunden bei der Identifikation von Kernkompetenzen zu gewährleisten.

Die oben genannten Charakteristiken der betrachteten Branche gilt es bei der Entwicklung des idealen Modells zur Identifikation von Kernkompetenzen zu betrachten. In jeder Phase des in Abschnitt 2.7.1 beschriebenen Vorgehensmodells werden die Merkmale bei Notwendigkeit berücksichtigt.

²⁰ Expertengespräch mit DI Helmut Candussi [05.06.2017].

²¹ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (1994), Onlinequelle [13.04.2017].

2.2 Der Begriff der Kernkompetenz

Im folgenden Unterkapitel werden theoretische Grundlagen zur Thematik der Kernkompetenzen vermittelt. Beginnend mit der strategischen Zuordnung werden verschiedene Kompetenzkategorien und Bestandteile von Kernkompetenzen erläutert.

2.2.1 Strategischer Ansatz zur Kernkompetenzorientierung

Bereits Anfang der 1960er Jahre entwickelten sich Diskussionen über unterschiedliche Unternehmensstrategien bzw. strategischen Ausrichtungen. Diese Debatten hatten zum Ziel, jene Strategieansätze zu identifizieren, die den größten Erfolg bzw. das profitabelste und langfristige Überleben eines Unternehmens sichern. Waren es anfangs oft lediglich Preissenkungen, die wiederum zur Steigerung des Marktanteiles führten und als Strategiekonzept gehandelt wurden, so sind es heutzutage weitsichtigere und ganzheitlichere Ansätze, basierend auf einer Vielzahl von Einflussfaktoren, die den Unternehmenserfolg langfristig sichern sollen. Zu den populärsten strategischen Stoßrichtungen werden der sogenannte Market-Based View, welcher markt- und wettbewerbsorientiert auftritt und der Resource-Based View, konzentrierend auf die Stärken bzw. Kompetenzen des Unternehmens, gezählt.²² Nachfolgend werden diese Ansätze und ein weiterer dritter – der Ansatz des Competence-Based View – beschrieben. Mit diesem Ansatz wird versucht, die Unternehmensstrategien Market- und Resource-Based-View zu vereinen. Der Competence-Based View fokussiert sich auf die Nutzung und Steuerung von Kompetenzen.

2.2.1.1 Market-Based View

Der Ansatz des Market-Based View setzt vorwiegend auf unternehmensexterne Einflussfaktoren. Es wird versucht mit exogen-orientierten Instrumenten sowohl die Kundenbedürfnisse, als auch die Leistungen des Unternehmens aufeinander abzustimmen. Ursprung fand dieses Konzept im Structure→Conduct→Performance-Schema, welches von Bain als Erklärung für das ökonomische Verhalten der Industrie entwickelt wurde. Dieses Schema besagt, dass der Erfolg bzw. der Output eines Marktes durch Struktur und Verhalten dessen beeinflusst wird. Betrachtet man diese Wertekette detailliert, so besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem erzielten Ergebnis (Performance) und dem Verhalten (Conduct) des Marktes. Als Verhalten können Merkmale wie Qualitätsanforderungen, Preisniveau oder das Nachfrageverhalten des Kunden genannt werden. Aufgrund der Tatsache, dass das Marktverhalten laut Bain wiederum von dessen Struktur abhängt, stellen sich hier nur relativ geringe Handlungsspielräume zur Optimierung des Ergebnisses ein. Als typische strukturelle Merkmale eines Marktes, sogenannte Rahmenbedingungen, seien die Anzahl und Verteilung der Wettbewerber, das vorhandene Marktvolumen oder das Marktwachstum genannt.²³ Der Structure→Conduct→Performance-Ansatz wird insofern als kritisch und unzureichend betrachtet, da dieser die Strategien aller im Markt agierenden Unternehmen als ident betrachtet und unternehmensinterne Ressourcen als kurzfristig und nicht essentiell darstellt. Folgt man diesem

²² Vgl. Marquardt (2003), S. 6.

²³ Vgl. Wiedenhofer (2002). S. 12.

Ansatz, so wären in hart umkämpften Branchen wie beispielsweise der Bauwirtschaft, keine erfolgreichen bzw. profitablen Unternehmen vorhanden. Auf Basis dieses Schemas entwickelte Porter das unter „Five-Forces“ bekannte Konzept zur Beschreibung von Branchenstrukturen. Laut ihm sei es jedem Marktteilnehmer möglich, Strukturanalysen des betreffenden Marktes durchzuführen und das Verhalten des Unternehmens dahingehend zu adaptieren.²⁴ Durch Untersuchung der Struktur hinsichtlich Lieferanten, Kunden, potentiellen Wettbewerben, Rivalität der Wettbewerber und potentiellen Substitutionsprodukten, können laut Porter optimale Handlungsanleitungen zur strategischen Ausrichtung abgeleitet werden. Ziel dieses Prozesses ist es, auf diese Art und Weise möglichst schwachen Wettbewerb zu identifizieren und langfristige Erfolge zu erzielen.²⁵

Ein Makel der Market-Based-View ist neben der fehlenden Berücksichtigung von unternehmensinternen Stärken und Schwächen, die Tatsache, dass durch Strategieentwicklungen auf Basis von ausschließlich externen Einflussfaktoren viele Marktteilnehmer ident agieren. Es besteht die Gefahr, dass ähnliche Strategien verfolgt werden und dadurch „schnelle“ Wettbewerbe entstehen. Um aus der daraus resultierenden „stuck-in-the-middle“-Situation zu entfliehen, kann meist nur eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf etwaige Umfeldveränderungen Abhilfe schaffen.²⁶

2.2.1.2 Resource-Based View

Der Grundstein des ressourcenorientierten Strategieansatzes wurde bereits in den 1950er-Jahren von den Ökonomen Penrose und Selznick gelegt. Die Kernaussage dieser Theorie ist die Begründung der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit durch unternehmensinterne Faktoren. Anders als beim oben genannten Market-Based View wird eine Vernachlässigung von externen Einflüssen verfolgt und stattdessen individuelle Ressourcen des Unternehmens in den Mittelpunkt gerückt.²⁷

Durch den Resource-Based View wird der Erfolg des Unternehmens auf die jeweilige Ressourcenausstattung zurückgeführt. Im Gegensatz zum Market-Based View, in dem Unternehmen je nach Positionierung am Markt agieren, werden bei diesem Strategieansatz jene Ressourcen benutzt, die eine möglichst erfolgreiche Stellung am Markt versprechen. Der strategische Zugang passiert also in verkehrter Reihenfolge.²⁸

Der Resource-Based View basiert auf den Bedingungen der heterogenen Ressourcen sowie der unvollkommenen Märkte. Als Heterogenität hinsichtlich der Ressourcenausstattung wird jener Umstand verstanden der besagt, dass jedes Unternehmen über unterschiedliche Ressourcen in qualitativer und quantitativer Hinsicht verfügt. Erst durch diese, im Market-Based View unzulässigen Annahme ist es möglich, dass einzelne Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenbündelung generieren und somit die sogenannte „Null-Gewinnregel“ außer Kraft gesetzt

²⁴ Vgl. Drumel (2005), S. 27.

²⁵ Vgl. Marquardt (2003), S. 7.

²⁶ Vgl. Marquardt (2003), S. 8.

²⁷ Vgl. Grapp (2008), S. 148.

²⁸ Vgl. Drumel (2005), S. 29.

wird.²⁹ Die Bedingung der unvollkommenen Märkte besagt, dass all jene Ressourcen, die für das Unternehmen als strategisch wertvoll erachtet werden, nicht oder nur schwer auf Märkten erworben werden können. Anders als in der Ansicht des Market-Based View greifen sämtliche Unternehmen nicht auf die gleichen Ressourcen zurück, sondern müssen eigens entwickelt werden.

Um als Ressource im Rahmen des Resource-Based View als strategisch bedeutsam zu gelten, müssen nach Barney folgende Charakteristiken erfüllt werden:³⁰

Schwere Imitierbarkeit

Um Wettbewerbsvorteile über lange Perioden gewährleisten zu können, ist unter anderem eine begrenzte bzw. schwierige Nachahmbarkeit dieser notwendig. Je schwieriger unternehmensinterne Ressourcen von außenstehenden Unternehmen kopiert werden können, desto größer ist das daraus resultierende strategische Potential. Strategisch wertvolle Ressourcen sollen insofern geschützt werden, damit potentielle Imitatoren und einem „hit-and-run-entry“ aufgehalten werden können.³¹ Der Imitationsschutz von unternehmensspezifischem Kapital wie den Ressourcen, lässt sich auf folgende vier Barrieren zurückführen. Die Spezifitäts-, Komplexitäts- und Erkenntnisbarrieren basieren auf jeweilige Lernprozesse des Unternehmens. Aufgrund dieser Lernprozesse ist eine Generierung von Ressourcen möglich, die hinsichtlich ihrer Komplexität von externen nur schwer nachvollziehbar bzw. analysierbar sind. Die sogenannte Vorsprungsbarriere beschreibt den Vorsprung an Know-how der nur durch überdurchschnittlichen Aufwand einzuholen ist. Als zweiter Aspekt dieser werden durch den zunehmenden wettbewerbstypischen Zeitdruck, Verzerrungen der Wahrnehmung seitens des Imitators aktiv, welche sich wiederum als Imitationsschutz niederschlagen. Die Vorsprungsbarriere wirkt sich somit in zweierlei Hinsicht aus.³²

Schwere Substituierbarkeit

Als Substitution wird jener Vorgang verstanden, der eine Ressource durch eine andere ersetzt und dadurch den generierten Nutzen beibehalten oder dieser sogar erhöht wird. Selbst Ressourcen bei denen eine Imitation als aussichtslos erscheint, können ständiger Substitutionsgefahr ausgesetzt sein.³³ Es werden zwei Möglichkeiten der Substitution unterschieden: Die erste Möglichkeit ist jene, in der ein konkurrierendes Unternehmen versucht, die Nutzenstiftung auf gleiche oder ähnliche Art und Weise durchzuführen. Dieser Vorgang ist durch den vorher beschriebenen Imitationsschutz oftmals nur schwer möglich. Als zweite Möglichkeit wird ein Weg der Substitution beschrieben, in dem neue bzw. andere Faktoren herangezogen werden und durch Kombination dieser eine ähnliche Nutzenstiftung erreicht wird.³⁴

²⁹ Vgl. Fearn (2004), S. 21.

³⁰ Vgl. Barney (1991), S. 105ff.

³¹ Vgl. Rasche (1994), S.70.

³² Vgl. Homp (2000), S. 15.

³³ Vgl. Drumel (2005), S. 35.

³⁴ Vgl. Rasche (1994), S. 88.

Vor allem durch den zweiten, alternativen Weg der Substitution, stellt diese oftmals die größte Gefahr für Ressourcen dar. Unternehmen agieren häufig lediglich im Rahmen ihrer derzeit verfügbaren Mittel und werden dadurch potentielle Opfer von Substituten bzw. aufstrebenden Technologien.³⁵

Kundenseitige Nutzenstiftung

Um als Unternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile genießen zu können, müssen Ressourcen im Rahmen des Resource-Based View wertstiftend agieren. Dieser Zuwachs an Nutzen muss vom Kunden erkannt, akzeptiert und honoriert werden. Betreffend der Auswahl und Verfolgung von verschiedenen Ressourcen gilt eine Beachtung der Kundenperspektive somit als unerlässlich. Entscheidet sich ein Unternehmen für Investitionen in eine Ressource die zwar als nicht-imitier- bzw. substituierbar gilt, so besteht weiterhin die Gefahr, dass diese nicht wie erwartet zur Unternehmensleistung beiträgt. Die Problematik dahinter ist eine Fehlallokation von strategisch relevanten Ressourcen. Der dadurch generierte Nutzen wird vom Kunden nicht oder nur gering wahrgenommen.³⁶

Ein in der Literatur häufig aufzufindendes Beispiel für fehlende Nutzenstiftung ist jenes von vielen Maschinenbauunternehmen im deutschen Raum. Diese bieten den Kunden durch enormes Know-how und Spezialisierung zwar perfekte Lösungen an, entwickeln aber gelegentlich über das Ziel hinaus. Die Produkte „überentsprechen“ häufig den Anforderungen der Abnehmer, weswegen diese oftmals nicht bereit sind für den generierten Zusatznutzen zu bezahlen.³⁷

Die oben beschriebenen Charakteristiken von strategisch relevanten Ressourcen lassen sich – je nach Literatur – durch eine Vielzahl weiterer Begrifflichkeiten wie Unternehmensspezifität oder Werthaltigkeit erweitern. Diese Begriffe bilden meist keine neuartigen Eigenschaften sondern gelten als Abänderungen bzw. Kombinationen der bereits beschriebenen. Die Merkmale der schweren Imitier- bzw. Substituierbarkeit, sowie die kundenseitige Nutzenstiftung von Ressourcen wurden aufgrund der in der Literatur häufig verwendeten Bezeichnungen näher erläutert.

2.2.1.3 Zusammenführung des Market- und Resource-Based View

Um dauerhaft und langfristig erfolgreich agieren zu können gilt eine isolierte Betrachtung der jeweiligen strategischen Ansätze als kontraproduktiv. Eine ausschließliche Verfolgung einer der beiden Sichtweisen würde zu unzureichenden Erklärungen hinsichtlich der Kräfteverteilung im Wettbewerb führen. Daraus geht hervor, dass sich Market- und Resource-Based View komplementär verhalten und somit auch auf diese Art in strategischen Ausrichtungen Anwendung finden müssen.³⁸

Während der ressourcenorientierte Ansatz eher die unternehmensinterne Sichtweise mit Blick auf die vorhandenen, strategisch relevanten Ressourcen vertritt, fokussiert das marktorientierte Pendant

³⁵ Vgl. Rasche (1994), S. 88.

³⁶ Vgl. Feams (2004), S. 39.

³⁷ Vgl. Rasche (1994), S. 89.

³⁸ Vgl. Kalmlage/Seuring (2003), S. 12f.

exogene Einflussfaktoren wie gegenwärtige und potentielle Wettbewerber, Lieferanten, Kunden und den daraus resultierenden Anforderungen und Bedürfnissen.³⁹

Letztendlich kann festgehalten werden, dass dauerhafte Wettbewerbserfolge nur durch optimales Erkennen und Nutzen von sämtlichen strategischen Erfolgspotentialen realisierbar sind. Die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen basieren bestenfalls auf den internen Ressourcen und werden durch Berücksichtigung der Wettbewerbskräfte in den optimalen Marktsegmenten positioniert.⁴⁰ Eine Diskussion über jene Theorie, die dem Unternehmenserfolg dienlicher ist wäre ebenso überflüssig, wie die Auswahl eines Ohres, welches für die räumliche Orientierung zuständig sei.

Als strategische Perspektive, die sowohl relevante Ressourcen als auch das vorherrschende Marktumfeld betrachtet, kann der Competence-Based View genannt werden. Dieser verfolgt mitunter in welchen Marktsegmenten, Chancen für das unternehmensinterne Know-how existieren.

2.2.1.4 Competence-Based View

Liegt der Schwerpunkt des im oben genannten Resource-Based View vor allem auf dem Erkennen und dem Besitz von Ressourcen, so beschäftigt sich der Competence-Based View mit der Bündelung, Nutzung und Transferierung dieser. Dieser strategische Ansatz erweitert den klassischen Resource-Based View um sämtliche Managementprozesse hinsichtlich der Ressourcensteuerung und wird somit oftmals als Derivat des RBV bezeichnet.⁴¹ Als stellvertretender Ansatz des Competence-Based View kann der Kompetenzzyklus nach Krüger/Homp genannt werden. Dieser zeigt in Abbildung 9 wie Kompetenzen im Sinne des Competence-Based View gesteuert bzw. verwendet werden.

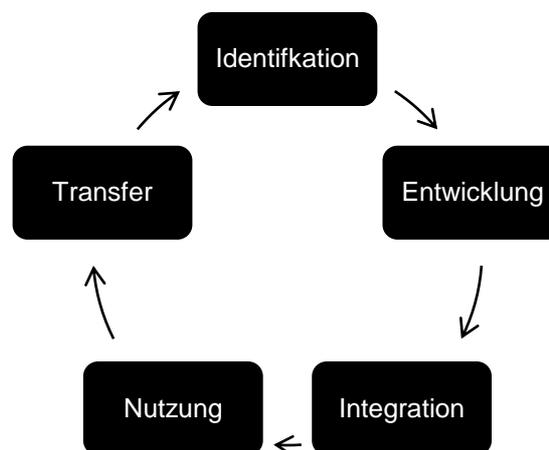


Abbildung 9: Kompetenzzyklus nach Krüger und Homp, Quelle: Homp (2000), S. 40 (leicht modifiziert).

³⁹ Vgl. Drumel (2005), S. 37.

⁴⁰ Vgl. Kamlage/Seuring (2003), S. 13.

⁴¹ Vgl. Schneider (2010), S. 145f.

Neben den relevanten Kernkompetenzen und deren Nutzung steht im Fokus des Competence-Based View auch erstmalig der Markt. Waren es einst Resource- und Market-Based View, die die Betrachtung des jeweiligen Pendants als unzulässig erachteten, so kombiniert der Competence-Based View beide Ansichten. Der Fokus dieses Ansatzes ist es, Optionen für eine Diversifikation der bestehenden Kernkompetenzen aufzuzeigen und diese dann in unterschiedliche, erfolgsversprechende Marktsegmente zu transferieren.⁴²

Um als strategisch relevantes Ressourcenbündel bzw. Kompetenz im Rahmen des Competence-Based View bezeichnet werden zu können, müssen diese dieselben Charakteristiken wie nach dem Resource-Based View aufweisen. Neben der schweren Imitier- und Substituierbarkeit sowie der kundenseitigen Nutzenstiftung, werden diese um die Charakteristik der hohen Transferierbarkeit erweitert.

Hohe Transferierbarkeit

Dieses Merkmal, oftmals auch als Übertragbarkeit auf unterschiedliche Märkte bezeichnet, gewährleistet, dass eine Kompetenz ein derart hohes Abstraktionspotential besitzt, das sie auf unterschiedlichsten Absatzmärkten zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Befindet sich das Unternehmen mit den angebotenen Leistungen in stagnierenden Märkten, so kann durch Transfer dieser Kompetenz ein dauerhafter Erfolg gewährleistet werden. Hintergedanke dieses Merkmals ist es, mit dem vorhandenen Bestand an strategisch wertvollen Ressourcenbündeln, potentielle Märkte zu beobachten und diese gegebenenfalls zu betreten. Die Transferierbarkeit gewährleistet, dass wichtige Kompetenzen nicht in einzelne Produkte oder Geschäftsfelder verankert sein dürfen. In diesem Fall würden diese am Ende des Lebenszyklus der angebotenen Leistungen in Vergessenheit geraten.⁴³

Aufgrund der Tatsache, dass die Transferierbarkeit ermöglicht mit den bestehenden Kompetenzen neue Geschäftsfelder zu betreten, ist dieses Merkmal besonders interessant für das Ziel der vorliegenden Arbeit.

2.2.2 Kategorien von Kompetenzen

Ein Betrachtungsgegenstand wie beispielsweise ein Unternehmen, eine Arbeitsgruppe oder ein Individuum, weist diverse Kompetenzen auf.

Spricht man von einer Kernkompetenz eines Unternehmens, so unterscheidet sich diese nach Hamel/Prahalad von herkömmlichen Kompetenzen durch folgende drei Aussagen:⁴⁴

⁴² Vgl. Kalmlage/Seuring (2003), S. 17.

⁴³ Vgl. Homp (2000), S. 16.

⁴⁴ Vgl. Hamel/Prahalad (1994), S. 204-206.

1. Die betrachtete Kompetenz trägt zur angestrebten Bedürfnisbefriedigung des Kunden bei und stiftet somit Kundennutzen.
2. Die Ausprägung der Kompetenz muss im Vergleich zum Wettbewerb einzigartig sein.
3. Eine Kernkompetenz besitzt das Potential neue Geschäfte bzw. Geschäftsfelder zu erschließen bzw. zu bedienen.

Diese Merkmale, die den in Abschnitt 2.2.1 beschriebenen Charakteristiken von strategisch relevanten Ressourcen ähneln, erlauben nun eine Gliederung der vorherrschenden Kompetenzen. Überträgt man sowohl den Kundennutzen (1.) als auch den Vorsprung der Kompetenzbeherrschung zum Wettbewerb (2.) in ein Portfolio, so lassen sich vier Kompetenzgrade voneinander unterscheiden.

Wie in Abbildung 10 dargestellt, können Kompetenzen je nach Ausprägungen in Basiskompetenzen, Schlüsselkompetenzen, potentielle Kernkompetenzen sowie tatsächliche Kernkompetenzen klassifiziert werden.



Abbildung 10: Klassifizierung von Kompetenzen, Quelle: In Anlehnung an Marquardt (2003), S. 32.

Während eine Basiskompetenz Fähigkeiten umfasst, die von allen Wettbewerbern in der Branche ähnlich gut beherrscht werden und zum Kundennutzen wenig beitragen (Beschaffungsprozesse, Arbeitsvorbereitung), stellen Schlüsselkompetenzen einen höheren Beitrag zum Kundennutzen dar. Durch solche Kompetenzen kann ein kurzfristiger Vorteil gegenüber den Wettbewerbern generiert werden. Dieser Vorsprung wird in der Regel aber durch fehlende Alleinstellungsmerkmale rasch kompensiert. Für die betrachtete Arbeit seien hier etwa das ordnungsgemäße Ausführen von Dachdeckungen und Spenglerarbeiten genannt. Als potentielle Kernkompetenzen werden jene Fähigkeiten betrachtet, in denen das Unternehmen durch etwaige Maßnahmen eine Kompetenzführerschaft erreicht hat. Lediglich die Umsetzung dieses Vorsprunges in Kundennutzen hat noch nicht stattgefunden. Schlussendlich lässt sich eine Kernkompetenz als ein Merkmal klassifizieren, das vom Unternehmen wettbewerbsübergreifend beherrscht wird und hohen Kundennutzen stiftet. Stellvertretend können hier die Beherrschung von Technologien genannt

werden, welche zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen genutzt werden und den Kern des Unternehmens darstellen. Diese Kompetenzen können vom Wettbewerb kurzfristig bzw. ohne erheblichen Aufwand nicht imitiert werden.⁴⁵

Um einen Überblick über bestehende Definitionen von Kernkompetenzen zu verschaffen, sollen nun einige dieser dargestellt und analysiert werden:

1. "A firm's core competence is defined as the vector of the irreversible assets along which the firm is uniquely advantaged."⁴⁶
2. "Core competencies are combinations of individual technologies and production skills that provide a justification for expanding organizations' original product lines."⁴⁷
3. „Kernkompetenzen [sind ein] integrierte[r] Komplex unterschiedlicher Ressourcenarten, wobei anwendungsbezogenes Wissen (Know-how) im Vordergrund der Überlegungen steht.“⁴⁸

Aus der Vielzahl der in der Literatur auffindbaren Definitionen lassen sich oftmals zwei Merkmale als Bestandteile herausfiltern. Einerseits wird die inhaltliche Komponente und somit der „Stoff“ aus dem die Kernkompetenz besteht beleuchtet.⁴⁹ Im Falle der oben dargestellten Definitionen sind das stellvertretend „irreversible assets“, „individual technologies and production skills“ sowie „Komplex unterschiedlicher Ressourcenarten“. Als zweites Merkmal wird die wettbewerbspolitische Komponente betrachtet. Hier wird die Wirksamkeit der Kompetenz auf Kunden bzw. auf den Wettbewerb verstanden und drückt sich im Falle der obigen Definition als „uniquely advantage“ aus.⁵⁰

Der sogenannte „Stoff“ bzw. die Bestandteile der Kernkompetenzen werden im nächsten Abschnitt erläutert.

2.2.3 Komponenten von Kernkompetenzen

Um das Themengebiet der Kernkompetenzen ordnungsgemäß zu analysieren, ist eingangs eine systematische Erläuterung der damit verbundenen Begriffe „Fähigkeit“ und „Ressource“ vorteilhaft. Diese gelten als inhaltliche Dimension und Komponenten von Kompetenzen.

Betrachtet man das Individuum, so werden als Fähigkeiten all jene Leistungspotentiale bezeichnet, die durch Ausbildung bzw. Erfahrung generiert wurden. Neben diesen Komponenten zählen auch relevante Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale zum Fähigkeiten-Pool. Diese Fähigkeiten sind stets an Personen gebunden. Als Beispiele können hier Kenntnisse der Softwareentwicklung, der Umgang mit Konstruktionsprogrammen aber auch das Spielen eines Musikinstruments genannt werden. Entfernt man sich von der Betrachtung des Einzelnen, so weisen auch Arbeitsgruppen,

⁴⁵ Vgl. Hinterhuber (2015), S. 145.

⁴⁶ Vgl. Collis (1991), S. 51.

⁴⁷ Vgl. Stalk (1992), S. 63.

⁴⁸ Vgl. Reiß/Beck (1995), S. 36.

⁴⁹ Vgl. Homp (2000), S. 9.

⁵⁰ Vgl. Homp (2000), S. 13.

Teams oder Abteilungen spezielle Fähigkeiten auf. Stellvertretend könnte die Lieferfähigkeit einer Abteilung als eine sogenannte kollektive Fähigkeit bezeichnet werden. Diese entstehen wiederum durch jene der einzelnen (Team-)Mitglieder.⁵¹

Befasst man sich mit der Begrifflichkeit der Ressourcen, so fällt bald auf, dass eine exakte Definition dieser ebenfalls von der Betrachtungsebene abhängt. Sind es für das Individuum Hilfsmittel wie Notebook, Auto oder Kugelschreiber, so zählen Arbeitsgruppen auch die Leistung der einzelnen Mitglieder zu den Ressourcen. Bei Referenzierung auf das gesamte Unternehmen, können Ressourcen etwa die jeweiligen Funktionsbereiche (Einkauf, Produktion, etc.) darstellen.⁵² In Abbildung 11 sind stellvertretende Ressourcen sowie Fähigkeiten in Bezug auf verschiedene Betrachtungsebenen dargestellt.

Betrachtungsebene / Komponente	Individuum	Arbeitsgruppe/ Abteilung	Unternehmung
Ressource	materielle/ immaterielle Hilfsmittel	Individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter + zus. Hilfsmittel	Fähigkeiten der einzelnen Subsysteme + zus. Hilfsmittel
<i>Beispiel</i>	<i>Betriebsmittel, Rohstoffe, Erfahrung</i>	<i>Leistungen der einzelnen MA + Anlagen, Technologien</i>	<i>Leistungen der Abteilungen + Patente, Lizenzen, Kundenstock</i>
Fähigkeit	personengebundene Leistungsmerkmale	Bündel an Einzelfähigkeiten	Integration und Vernetzung von Fähigkeitsbündel
<i>Beispiel</i>	<i>Fremdsprachen, Kenntnisse in verschiedenen Fertigungsverfahren</i>	<i>Durchlaufzeit der Fertigung, schnelle Lieferfähigkeit</i>	<i>Wettbewerbsfähigkeit, Veränderungsfähigkeit</i>

Abbildung 11: Referenzebenen von Ressourcen und Fähigkeiten, Quelle: In Anlehnung an Homp (2000), S. 12.

Eine strategisch relevante Ressource als Komponente einer Kernkompetenz kann wie folgt definiert werden:

„all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc., controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.“⁵³

Barney beschreibt in obiger Definition Ressourcen als Merkmale die von Unternehmen beherrscht bzw. gesteuert werden. Diese zielen laut Barney auf eine Steigerung der Effizienz bzw. Effektivität ab. Die Beschreibung einer strategisch relevanten Ressource deckt sich wiederum mit den beschriebenen Charakteristiken in Abschnitt 2.2.1.2.

⁵¹ Vgl. Homp (2000), S. 10.

⁵² Vgl. Homp (2000), S. 11.

⁵³ Barney (1991), S. 101.

Obwohl die Begriffe Fähigkeit und Kompetenz in der Literatur oftmals synonym verwendet werden, weisen Kompetenzen einen zielbezogenen Charakter auf. Über diverse Kompetenzen verfügt die betrachtete Ebene erst dann, wenn Fähigkeiten und Ressourcen erfolgreich genutzt und eingesetzt werden.⁵⁴

2.2.4 Aufbau von Kernkompetenzen

Zur Thematik des Kernkompetenz-Aufbaus können in der Literatur verschiedenste Vorgehensweisen vorgefunden werden. Obwohl die verfügbaren Ansätze zur Entwicklung dieser große Unterschiede aufweisen, lassen sich dennoch zwei unterschiedliche Methoden erkennen. Diese werden – aufgrund der Relevanz zur vorliegenden Arbeit – an dieser Stelle erläutert.

2.2.4.1 Aufbau durch interne Entwicklungstätigkeiten

Wurde der Bedarf an zukünftigen Kompetenzen bestimmt, so gilt es diese aufzubauen. Als stellvertretende Vorgehensweise eines Aufbauprozesses kann das Modell nach Homp betrachtet werden. Homp zerlegt die benötigten Kompetenzen anfangs in die dahinterliegenden bzw. dafür verantwortlichen Ressourcen und Fähigkeiten (siehe 2.2.2). Die Kernaufgabe des Kompetenzen-Aufbaus ist somit die Erschließung von Ressourcenquellen. Dieser Prozess spiegelt sich in sämtlichen Ansätzen wider. Erst wenn diese Quellen identifiziert und erschlossen sind, ist eine Weiterentwicklung der Ressourcen bis hin zum Status der strategischen Relevanz möglich.⁵⁵

Der Aufbau von strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten die letztendlich zu Kernkompetenzen führen, ist ein Prozess der nach Hamel/Prahalad einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren beanspruchen kann. Neben einer beharrlichen und ambitionierten Managementebene ist während diesem Vorgehen auch ein hohes Maß an Lernbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter notwendig. Durch den Aufbau von neuen Kernkompetenzen und den daraus resultierenden Wissenserweiterungen können radikale Veränderungen innerhalb des Unternehmens entstehen.⁵⁶

2.2.4.2 Aufbau durch Nutzung von Netzwerken

Aufgrund der Tatsache, dass ein intern durchgeführter Aufbau von Kernkompetenzen als sehr ressourcenintensiv oder gar schwer umsetzbar betrachtet werden kann, weisen Krüger/Homp auf die Nutzung von Netzwerken und Kooperationspartnerschaften hin.⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Homp (2000), S. 11.

⁵⁵ Vgl. Homp (2000), S. 81.

⁵⁶ Vgl. Hamel/Prahalad (1997), S. 304.

⁵⁷ Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 92.

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und Vernetzung unterschiedlichster Märkte sehen sich Unternehmen vermehrt gezwungen, strategische Allianzen einzugehen. Durch Schließung von solchen Bündnissen ist es den Beteiligten möglich von sogenannten Verbundeffekten zu profitieren. Diese entstehen durch Nutzung von speziellen Ressourcen und Fähigkeiten des jeweiligen Netzwerkpartners und bringen Wettbewerbsvorteile mit sich.⁵⁸

Nach Rasche tragen sogenannte kompetenzgeleitete Allianzen zwei wesentliche Chancenpotentiale in sich. Die sogenannte „vorübergehende Nutzung der Kernkompetenzen“ basiert auf den temporären Zugriff der Kernkompetenzen des Kooperationspartners. Diese Nutzung sollte vorwiegend kurzfristigen Charakters sein. Eine dauerhafte Abhängigkeit, die oftmals in asymmetrische Nutzenstiftung der Partnerschaft mündet, kann zu einer sukzessiven Schwächung der Wettbewerbsposition führen. Ein zweites Chancenpotential ist die „Verinnerlichung der Kernkompetenzen“. Von dieser Verinnerlichung wird dann gesprochen, wenn ein Kooperationspartner eine Internalisierung der Ressourcen und Fähigkeiten des jeweiligen Gegenübers anstrebt. Dies führt dazu, dass bei Beendigung der strategischen Allianz, die strategisch relevanten Komponenten des Partners zu eigenen Kernkompetenzen weiterentwickelt werden können.⁵⁹

Wird eine kompetenzgeleitete Allianz angestrebt, so ist das Ziel dieser, sogenannte Kooperationskompetenzen aufzubauen. Diese Kooperations- bzw. Netzwerkkompetenzen sind das Ergebnis eines zielgerichteten Bündnisses und bringen in der Regel Nutzen für sämtliche Mitglieder mit sich. Netzwerkkompetenzen gelten als strategisch wertvoll, da diese durch Partnerschaften entstehen und somit schwer imitierbar sind.⁶⁰

Als Beispiel solcher kompetenzbasierter Partnerschaften kann etwa das NUMMI-Projekt zwischen den Automobilherstellern TOYOTA und GENERAL MOTORS genannt werden. Durch dieses Netzwerk versuchte GM das Know-how des japanischen Konzerns hinsichtlich Fertigungs- und Montagekompetenzen zu erlangen. Im Gegenzug dazu erhielt TOYOTA Einblick über bisher unbekannte Strukturen und Rahmenbedingung in Bezug auf den US-amerikanischen Automobilmarkt.⁶¹

Als zweites Exempel wurde eine Kooperations- bzw. Netzwerkkompetenz in einem Hamburger Start-up aufgebaut. Die Intuition der beiden Gründer – zwei begeisterte Golfer – war es, eine Leistung zu erschaffen, mit der man die Anzahl der notwendigen Golfschläge bis zum Einlochen verringern kann. Als eine Art „Trockentraining“ vorgesehen, wollten diese den Golfsport als Augmented Reality-Variante anbieten.

⁵⁸ Vgl. Homp (2000), S. 134f.

⁵⁹ Vgl. Rasche (1994), S. 233-253.

⁶⁰ Vgl. Zobolski (2008), S. 303.

⁶¹ Vgl. Rasche (1994), S. 234f.

Gewappnet mit Kompetenzen rund um den Golfsport, erschlossen die Gründer eine Kooperation mit einem Fachmann aus dem Bereich der virtuellen Realität (Universität Hamburg). Durch diese Partnerschaft war es dem Unternehmen möglich, das Projekt trotz der fehlenden Kompetenzen im Bereich der Augmented Reality zu realisieren.⁶²

In diesem Abschnitt wurde der theoretische Hintergrund rund um die Herkunft, die Bestandteile sowie etwaige Möglichkeiten zum Aufbau bzw. zur Entwicklung von Kernkompetenzen vermittelt. Durch diese Elemente können die Grundlagen einer Kernkompetenz erklärt werden.

⁶² Vgl. Handelskammer Hamburg (Hrsg.) (2016), S. 12f.

2.3 Strategische Wachstumsrichtungen

Strebt ein Unternehmen die Strategie des Wachstums an, so ist es essentiell die möglichen Wachstumsrichtungen zu kennen und zu beachten. Grundsätzlich steht unternehmerisches Wachstum für Faktoren wie die Schaffung von Arbeitsplätzen, Ausbau der Marktmacht sowie Steigerung des Profits und wird somit als Aufgabe des Top-Managements angesehen. Eines der bekanntesten Konzepte zur Ausrichtung des unternehmerischen Wachstums wurde von Igor Ansoff als Produkt-Markt-Matrix entwickelt. In der Literatur wird ebenfalls der Ausdruck Ansoff-Matrix für jene Methode vorgefunden.⁶³

2.3.1 Kernkompetenz-Baum

Der Zusammenhang zwischen den Kernkompetenzen und den in der Produkt-Markt-Matrix beschriebenen (End-)Produkten stellen Hamel/Prahalad im sogenannten Baum des Kernkompetenz-Ansatzes dar. Die Wurzeln des Baumes symbolisieren die Kernkompetenzen, die dem Unternehmen langfristig hinsichtlich Stabilität und Nährstoffversorgung zur Verfügung stehen. Aus diesen Wurzeln entsteht ein massiver Stamm der die Kernprodukte darstellt, welche sich in verschiedenen Geschäftsbereichen – den Ästen – wiederfinden. Nachfolgend gehen diese Äste in Zweige über, die die Produktbereiche und letztendlich die (End-)Produkte als Blätter des Unternehmens symbolisieren. Diese Blätter können aufgrund von externen- sowie internen Einflüssen abfallen oder sich ändern. Durch permanente Versorgung über die Kernkompetenzen kann ein Nachwachsen dieser bei Bedarf gewährleistet werden. Als stellvertretendes Praxisbeispiel kann der japanische Konzern HONDA genannt werden. Durch das Ressourcenbündel von Motorenentwicklung, der anschließenden Fertigung und individuellen Anpassung ist es dem Unternehmen möglich, das Kernprodukt Motor in verschiedenen Geschäftsbereichen wie Automobil, Motorrad und Garten zu platzieren.⁶⁴

Der schematische Ansatz des Kernkompetenz-Baumes wurde als Vorbereitung für die anschließende Produkt-Markt-Matrix erläutert. Durch Änderung der Betrachtungsbasis von ausschließlich (End-)Produkten des Unternehmens, werden dahingehend auch die dahinterliegenden Kernkompetenzen beleuchtet. Diese Sichtweise gewährt die Grundlage für die Identifikation der relevanten Wachstumsrichtungen bei kernkompetenzorientierten Ansätzen. Die unten erläuterte Produkt-Markt-Matrix soll zur Beurteilung der potentiell möglichen Strategien ebenfalls durch diesen Blickwinkel betrachtet werden.

2.3.2 Produkt-Markt-Matrix

Um grundsätzliches Verständnis über die unterschiedlichen Wachstumsrichtungen zu vermitteln, wird in diesem Abschnitt die Produkt-Markt-Matrix erklärt. Des Weiteren wird in diesem Abschnitt, wie bereits erwähnt, der Fokus auf die Möglichkeiten des kernkompetenzorientierten Wachstums gesetzt, und mit Hilfe der Ansoff-Matrix die Eignung der jeweiligen Strategien aufgezeigt.

⁶³ Vgl. Vorbach (2015), S. 198.

⁶⁴ Vgl. ProFirma Professional (Hrsg.) (2016), S. 8f.

Wie in Abbildung 12 dargestellt, setzt sich die Produkt-Markt-Matrix aus den Dimensionen „Produkt“ und „Markt“ zusammen. Die Ausprägungen dieser beiden Merkmale können – je nach Literatur – als bestehend, alt oder präsent bzw. neu oder zukünftig betitelt werden. Aus dieser Darstellung gehen vier Felder hervor, die durch verschiedene Produkt-Markt-Kombinationen unterschiedliche Wachstumsrichtungen darstellen.

Produkt Markt	bestehend	neu
bestehend	Markt- durchdringung	Produkt- entwicklung
neu	Markt- entwicklung	Diversifikation

Abbildung 12: Produkt-Markt-Matrix, Quelle: Ansoff (1957), S. 113ff. (leicht modifiziert).

2.3.2.1 Marktdurchdringung

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Strategie der Marktdurchdringung, so wird eine Steigerung des relativen Marktanteiles im aktuell bedienten Markt angestrebt. Diese Absatzsteigerung soll durch bestehende Leistungen erreicht werden. Der Fokus dieser Ausrichtung liegt in gezielten Marketing- und Vertriebsaktionen mit dem Zugang, Marktanteile des Wettbewerbs zu gewinnen. Aufgrund der Tatsache, dass durch bestehende Produkt-Markt-Kombinationen kein kernkompetenzorientiertes Wachstum generiert werden kann, ist die Marktdurchdringung für diese Arbeit nicht relevant.⁶⁵

2.3.2.2 Marktentwicklung

Die sogenannte Marktentwicklung steht für die Absatzsteigerung mit existenten Leistungen auf noch nicht bedienten Märkten. Die Erschließung neuer Märkte, weiterer Marktsegmente und daraus resultierenden neuen Kundengruppen, geographische Expansionen sowie der Aufbau von zusätzlichen Vertriebskanälen können als Marktentwicklung angesehen werden. Nach Ansoff werden die möglichen Arten dieser Entwicklung nicht weiter unterschieden. Besondere Vorsicht beim Eintritt in neue Märkte ist bei der Anpassung der jeweiligen Marktverhältnisse geboten. Durch das offerieren von vollständig identen Leistungen, können oftmals die kritischen Erfolgsfaktoren des neuen Marktes nicht erfüllt werden. Die Strategie der Marktentwicklung wäre in diesem Fall zum Scheitern verurteilt. Die Existenz und Nutzung von unternehmerischen Kernkompetenzen ist aufgrund der Tatsache, dass es sich um (theoretisch) idente Leistungen handelt, nicht notwendig. Ein Einsatz von

⁶⁵ Vgl. Kohne (2016), S. 60.

Basiskompetenzen hingegen gilt aufgrund der notwendigen Übertragung von beispielsweise vertriebstechnischem Know-how auf andere Märkte als essentiell.⁶⁶

2.3.2.3 Produktentwicklung

Die Strategie der sogenannten Produktentwicklung wird dann erreicht, wenn neue bzw. modifizierte Leistungen auf bereits bedienten Märkten angeboten werden. Diese Entwicklung kann durch Produktdifferenzierungen oder durch das Offerieren von Substitutionsprodukten erfolgen. Das bereits generierte Wissen von Markt und Kunde bleibt bei Verfolgung dieser Strategie vorhanden und weiterhin nutzbar. Da im Rahmen dieses Vorgehens oftmals Sortimentserweiterungen oder Ablösungen von bestehenden Produkten angestrebt werden, bietet sich eine kernkompetenzorientierte Weiterentwicklung an. Durch Konzentration und Nutzung von unternehmensinternen, relevanten Ressourcen werden Risiken wie beispielsweise Produktentwicklungen auf Basis völlig neuer, unbeherrschter Technologien vermieden. Als Beispiel kann hier der Multimedia-Konzern SONY genannt werden. Durch deren Kernkompetenz der Miniaturisierung, war es dem Unternehmen möglich, den Walkman, den Discman (als anschließendes Substitut) sowie verschiedene Mini-HiFi-Anlagen als Sortimentserweiterungen anzubieten. Diese Serie von Produktentwicklungen wäre ohne die Beherrschung und Nutzung der Kernkompetenz nur schwer möglich gewesen.⁶⁷

2.3.2.4 Diversifikation

Verfolgt ein Unternehmen eine Diversifikationsstrategie, so wird die laut Literatur riskanteste Wachstumsrichtung eingeschlagen. Diversifikation wird nach Ansoff dann erreicht, wenn neue Leistungen auf bisher unerschlossenen Märkten angeboten werden. Diversifizierende Wachstumsstrategien bieten neben potentiellen Ertragssteigerungen durch Nutzung von Synergien (Steigerung der Marktmacht, Erhöhung der Auslastung) auch ein gewisses Maß an Risikostreuung. Operiert das Unternehmen auf mehreren unterschiedlichen Märkten gleichzeitig, so schmälert dieses die Abhängigkeit von Schwankungen in einzelnen Bereichen.⁶⁸

Nach dem Verständnis über Diversifikation nach Ansoff lassen sich vier Richtungen unterscheiden. Diese werden je nach Abweichungsgrad von den bestehenden Leistungen klassifiziert und bilden unterschiedliche Anforderungen bzw. Chancen für die Orientierung an den unternehmerischen Kernkompetenzen. Die vier Arten werden als horizontal, vertikal, konzentrisch und konglomerat bezeichnet.

Horizontale Diversifikation

Bei dieser Diversifikationsrichtung werden neue Leistungen in das bestehende Produktportfolio aufgenommen. Diese Leistungen weisen einen hohen Verwandtschaftsgrad zu den Kernprodukten auf, wodurch eine Ausschöpfung von Synergien durch Nutzung der Kernkompetenzen gewährleistet

⁶⁶ Vgl. Ansoff (1957), S. 113ff.

⁶⁷ Vgl. Homp (2000), S. 67f.

⁶⁸ Vgl. Vorbach (2015), S. 201.

wird. Die horizontale Diversifikation steht für eine Weiterentwicklung des Angebots auf gleicher Wertschöpfungsstufe in sachlichem Zusammenhang mit den bestehenden Leistungen. Am Beispiel des Automobil-Konzerns BMW kann jene Art von Diversifikation mit dem Einstieg in die Herstellung von Motoren für Motorräder erkannt werden. BMW nutzte die vorhandenen Kernkompetenzen und offeriert auf Basis derer ein stark verwandtes Produkt. Das Ergebnis ist somit eine neue, aber ähnliche Leistung in einem neuen Geschäftsfeld. Aufgrund des sachlichen Zusammenhangs der Leistungen können oftmals gleiche Kundentypen angesprochen werden.⁶⁹

Vertikale Diversifikation

Die vertikale Diversifikation unterscheidet eine Vorwärts- und Rückwärtsintegration. Diese Namensgebung steht stellvertretend für die Richtung, in welche die Diversifizierung stattfindet. Anders als bei der oben beschriebenen horizontalen Variante wird mit dieser Strategie die vorherrschende Wertschöpfungsstufe verlassen und eine abweichende Produktionstiefe angestrebt. Die Vorwärtsintegration steht für die Erschließung von nachgelagerten Fertigungsstufen. Am Beispiel eines produzierenden Unternehmens kann dies etwa durch den selbständigen Vertrieb der Güter erreicht werden. Als Pendant dazu wird die Rückwärtsintegration angestrebt, um neue Absatzmärkte in Richtung bisheriger Zulieferer zu generieren. Diese Strategie geht somit mit make-or-buy-Entscheidung einher.⁷⁰ Stellvertretend hierfür kann der Lebensmittel-Konzern BILLA genannt werden, der mit Etablierung der Eigenmarke „BILLA“ die Wertschöpfungskette des Unternehmens nach „oben“ ausgeweitet hat.

Der Ansatz der vertikalen Diversifikation findet in Unternehmen mit Fokussierung auf kernkompetenzorientiertem Wachstum eher selten Anwendung. Grund dafür ist, dass die Verschiebung der Produktionstiefe (nach „oben“ bzw. „unten“) mit notwendigem Aufbau von neuen Ressourcen einhergeht.⁷¹ Werden im Fall eines Wälzlager-Herstellers Fabriken zur Stahlerzeugung aufgekauft, so könne der Hersteller aus den unternehmenseigenen Kernkompetenzen zur Wälzlagerherstellung in der neuen Fertigungsstufe keine Synergien nutzen.

Konzentrische Diversifikation

Eine konzentrische Diversifikation liegt dann vor, wenn das Unternehmen versucht neue Produkt-Markt-Kombinationen zu generieren. Die neuen Leistungen können gegebenenfalls mit den bestehenden in sachlichem Zusammenhang stehen. Dies gilt jedoch nicht als Ausschlusskriterium. Im Optimalfall basiert die konzentrische Diversifikation auf die Kernkompetenzen des Unternehmens, welche durch die jeweiligen Kernprodukte von den bisherigen Kundengruppen honoriert werden. Sind die Kernprodukte mit besonders attraktiven Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Genauigkeit oder ähnlichen überdurchschnittlichen Merkmalen behaftet, so werden unter Umständen auch andere Kundengruppen darauf aufmerksam. Dieser Umstand kann durch eine konzentrische Diversifikation optimal ausgenutzt werden. Der Leitern-Hersteller HAILO nutzte die Kerneigenschaft der Stand-

⁶⁹ Vgl. Homp (2000), S. 69.

⁷⁰ Vgl. Bühner (1995), S. 36.

⁷¹ Vgl. Homp (2000), S. 70.

festigkeit seiner Produkte und etablierte diese in Bügeltische, welche bislang Entwicklungsbedarf in diesem Bereich aufwiesen. Durch diese konzentrische Diversifikation gelang es HAILO durch Nutzung der Kernkompetenzen einen neuen Markt zu erschließen. Basiert die neue Leistung auf den bestehenden Kernkompetenzen, so ist eine Nutzung von Synergien auch in der konzentrischen Diversifikation denkbar.⁷²

Konglomerate Diversifikation

Bei konglomeraten Diversifikationen werden Leistungen, die keinen sachlichen Zusammenhang zum bestehenden Portfolio aufweisen, an neue Kundengruppen offeriert. Durch die fehlende Verbundenheit bzw. den ausstehenden Anknüpfungspunkten ist in dieser Art der Diversifikation eine kernkompetenzorientierte Entwicklung auszuschließen. Aufgrund der Tatsache, dass Kernkompetenzen nicht in die neuen Leistungen transferiert werden können, ist eine Nutzung von etwaigen Synergien nicht zu erwarten.⁷³

Zusammenfassend werden in Abbildung 13 die oben beschriebenen Wachstumsstrategien dargestellt. Diese werden je nach bedientem Markt bzw. Neuheitsgrad der Leistungen zugeordnet. Aus der Farbgestaltung geht hervor, in welchem Ausmaß Synergievorteile durch die Nutzung von Kernkompetenzen bei der jeweiligen Strategie vorliegen.

⁷² Vgl. Homp (2000), S. 72.

⁷³ Vgl. Hungenberg/Seliger (2001), S. 24.

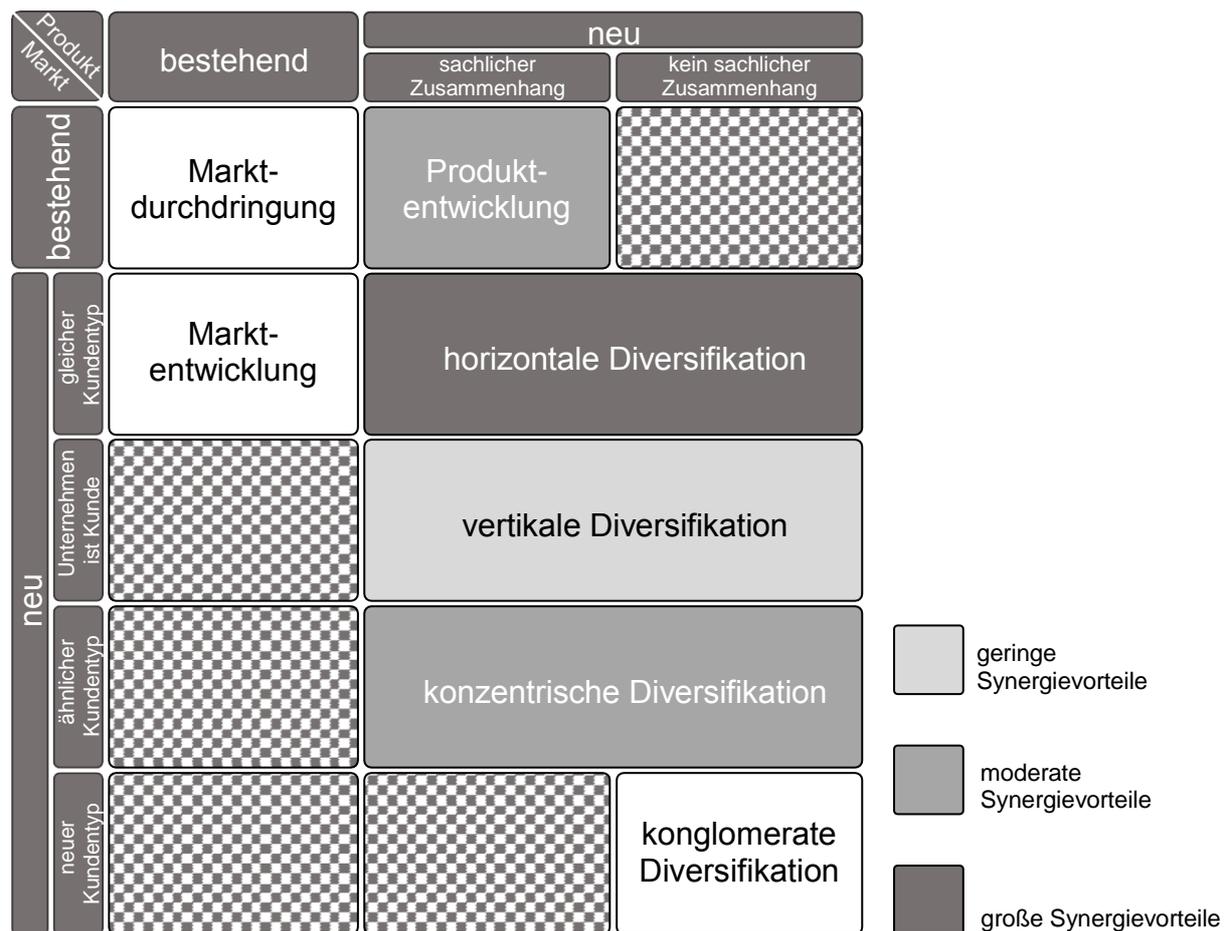


Abbildung 13: Erweiterte Produkt-Markt-Matrix unter Betrachtung der Synergievorteile durch Kernkompetenzen, Quelle: In Anlehnung an Homp (2000), S. 71.

Aus obiger Abbildung geht hervor, dass bei Bestreben nach kernkompetenzorientiertem Wachstum vor allem die Strategien der horizontalen- und konzentrischen Diversifikation Synergievorteile mit sich bringen. Auch bei der Option der Produktentwicklung ist durch Konzentration auf die Kernkompetenzen eine Nutzung von Synergieeffekten möglich.

Der obige Abschnitt verdeutlicht den Zusammenhang zwischen strategischem Wachstum und Nutzung von bestehenden, unternehmenseigenen Kernkompetenzen. Hinzuzufügen ist, dass sich die in Abbildung 13 vermittelten Informationen ausschließlich auf die Nutzung von unternehmensinternen strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten beziehen. Eine Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperationen und Netzwerk (siehe 2.2.4.2) wird hier nicht berücksichtigt.

2.4 Identifikation von Kernkompetenzen

Die Identifikation von unternehmensspezifischen Kernkompetenzen gilt laut Literatur als äußerst komplexes Verfahren. Ein Mangel an ganzheitlichen theoretischen Identifikationsansätzen sowie ungünstigen Verhältnissen beim Analyseprozess (Stichwort: Intangibilität) erschweren diesen Vorgang. Im folgenden Unterkapitel werden neben der Beschreibung potentieller Probleme bei der Identifikation von Kernkompetenzen, bereits bestehende Ansätze analysiert und gegenübergestellt.

2.4.1 Probleme bei der Identifikation von Kernkompetenzen

Unzureichendes Verständnis über die Thematik

Versucht man Kernkompetenzen innerhalb der Organisationsstruktur zu identifizieren, so gilt es als wichtiger Schritt umfassendes Verständnis über jene Thematik zu besitzen. Wie in Unterkapitel 2.2 erläutert, gilt das Gebiet der Kernkompetenzen als nicht trivial. Diesbezüglich ist es von großer Wichtigkeit, das Projektteam, welches zur Identifikation dieser Kernkompetenzen ernannt wurde, anfangs auf einen gemeinsamen Wissenstand bringen. Häufig nennen unternehmensinterne Projektmitglieder lediglich Stärken und besondere Fähigkeiten ihrer Abteilung und bezeichnen diese dann als Kernkompetenzen. Nur durch vorab vermitteltes Verständnis über Eigenschaften und Charakteristiken von Kernkompetenzen kann eine Kommunikation auf derselben (Wissens-)Ebene und somit eine erfolgreiche Identifikation dieser gewährleistet werden.⁷⁴

Notwendigkeit des Kundennutzens

Wie in Unterkapitel 2.2 beschrieben, gilt das Merkmal der kundenseitigen Nutzenstiftung mitunter als Kriterium zur Erreichung eines Kernkompetenz-Status. Die Erhebung des Kundennutzens kann durch den monetären Erfolg bzw. Misserfolg von bestimmten Produkten durchgeführt werden. Ist ein Produkt besonders erfolgreich, so kann implizit eine hohe kundenseitige Nutzenstiftung angenommen und gegebenenfalls erste Rückschlüsse auf Kompetenzen gezogen werden. Weisen Produkte monetäre Misserfolge auf, so kann dies aber nicht automatisch auf eine unzureichende Nutzenstiftung der Leistungen zurückgeführt werden. Diese kann durchaus gegeben sein, schlägt sich aber aufgrund von unternehmensinternen Missständen wie falscher Preiskalkulation bzw. anderen betriebswirtschaftlichen Schwächen nicht auf den Unternehmenserfolg aus. Eine Erhebung des Kundennutzens kann in diesem Fall somit beispielsweise durch Kundenbefragungen gewährleistet werden.⁷⁵

Differenzierung von Informations- und Wirkungsquellen von Kernkompetenzen

Besondere Vorsicht ist bei der Unterscheidung der sogenannten Informations- und Wirkungsquellen geboten. Kernkompetenzen werden von Kunden oftmals über Produkte und Dienstleistungen wahrgenommen. Diese gelten aber lediglich als Erscheinungs- bzw. Wirkbilder von Kernkompetenzen und weisen Charakteristiken eines Indikators auf. Nach der Vorgehensweise des in Abschnitt 2.3.1

⁷⁴ Vgl. Marquardt (2003), S. 122.

⁷⁵ Vgl. Fischer (2009), S. 194f.

beschriebenen Kernkompetenz-Baumes ist die Sichtweise auf die Wurzeln dieses Produktes, also auf die dafür notwendige Kernkompetenz, zu legen. Aufgrund des intangiblen, also nicht greifbaren Zustandes solcher Kompetenzen, ist man bei der Identifizierung auf Indikatoren angewiesen. Diese bilden wiederum Rückschlüsse auf die tatsächlichen Kernkompetenzen.⁷⁶ Nach Bouncken existieren Informationsquellen mit denen die Existenz von Kernkompetenzen erhoben werden können. Diese können in fünf Bereiche klassifiziert werden. Kernkompetenzen lassen sich in Organisationsstruktur, Organisationskultur, Mitarbeiter, Technologie und Außenwirkung des Unternehmens identifizieren.

Als Organisationsstruktur werden oftmals unternehmensinterne Prozesse sowie deren Informations- und Kommunikationsflüsse als Ursache für Kernkompetenzen dargestellt. Auch die Kultur des Unternehmens kann auf Basis der verfolgten Werte und Grundsätze als Ansatz zur Kernkompetenz gelten. Unter Mitarbeiter versteht dieser nicht bloß spezifisches Wissen bzw. Fähigkeiten des einzelnen, sondern das gemeinsame Wirken der Mitarbeiter zur Nutzung der Fähigkeiten. Als Technologie werden die verfolgten und beherrschten technologischen Entwicklungen als Grundlage von Kernkompetenzen gesehen. Unter dem Punkt der Außenwirkung des Unternehmens versucht man die Ursachen der Kernkompetenzen im Auftreten bzw. in der Erfolgsgeschichte des Unternehmens zu suchen. Wie bereits erwähnt zählen hier auch die angebotenen Leistungen zur Identifikationsgrundlage der Kernkompetenzen.⁷⁷

Zusammenfassend geht aus diesem Abschnitt hervor, dass bei der Identifikation der Kernkompetenzen ein gewisses Maß an Untersuchungstiefe notwendig ist. Es gilt als Notwendigkeit, das „Warum?“ bzw. das „Wie?“ der primären Erscheinungsbilder wie beispielsweise hohe Produktqualität, schnelle Fertigungszeiten oder überragendes Prozess-Know-how zu hinterfragen.

2.4.2 Bestehende Ansätze zur Identifikation von Kernkompetenzen

2.4.2.1 Ansatz nach Tampoe

Der Identifikationsansatz nach Tampoe erfolgt über drei Schritte. Diese werden nachfolgend beschrieben:⁷⁸

Schritt 1: Anfangs werden erfolgreiche Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens herangezogen. Diese Leistungen werden hinsichtlich der Kernleistungen, also technologischen Aspekten und besonderen Prozessen oder Fähigkeiten analysiert.

Schritt 2: Ist diese Analyse erfolgt, versucht man auf Basis dessen die vorhandenen Ressourcen, Fähigkeiten bzw. Prozesse und somit Kernkompetenzen (nach Definition von Tampoe) sichtbar zu machen.

Schritt 3: Wurden die notwendigen Kernkompetenzen identifiziert, so schlägt Tampoe vor, diese mit den sogenannten „secondary products“, also zweitrangigen und wirtschaftlich schwächeren

⁷⁶ Vgl. Bouncken (2000), S. 871f.

⁷⁷ Vgl. Fischer (2009), S. 197.

⁷⁸ Vgl. Bouncken (2000), S. 874.

Leistungen des Unternehmens abzugleichen. Diese Überprüfung dient in erster Linie dazu, jene zweitrangigen Leistungen mit den analysierten Kernkompetenzen zu reflektieren. Aufgrund dieser Gegenüberstellung ist in weiterer Folge die Identifikation eines Zusammenhanges zwischen den Kernkompetenzen und dem monetären Unternehmenserfolg möglich. Entdeckt man hier keine Übereinstimmungen (secondary products bauen nicht auf Kernkompetenzen auf), so schlägt Tampoe eine Desinvestitionsstrategie bzw. eine Bereinigung des Produktsortiments vor.

Obwohl der Ansatz nach Tampoe als schlüssig und strukturiert erscheint, weist er doch einige Missstände auf. Durch das Herunterbrechen auf die Kernleistungen werden oftmals nur augenscheinliche, technologische Kompetenzen identifiziert. Kernkompetenzen welche auf nicht direkt zurechenbaren Leistungsmerkmalen wie der Unternehmenskultur oder -struktur basieren, können auf diese Art und Weise nicht identifiziert werden. Ein weiterer Missstand kann durch die Konzentration auf lediglich aktuelle Produktlinien genannt werden. Werden beispielsweise Produktlinien aus dem Portfolio genommen, so können jene Kernkompetenzen die für diese Produkte notwendigen waren, nicht mehr identifiziert werden. Obwohl diese nach wie vor im Unternehmen vorhanden sind, werden sie nach dem Ansatz nach Tampoe nicht mehr erfasst. Auch die Sichtweise von externen Quellen wie Kunden und Lieferanten bleibt durch die ausschließliche Konzentration auf Unternehmensleistungen außen vor.⁷⁹ Eine Vorgehensweise bzw. eine Erläuterung zur Analyse der Kernleistungen jener erfolgreichen Produktlinien wird in diesem Ansatz nicht vermittelt. Dies führt hinsichtlich der Bewertung von potentiellen Kernkompetenzen zu großen Spielräumen und somit zu Unschärfen.⁸⁰

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit dem Modell nach Tampoe vorwiegend offensichtliche Komponenten von potentiellen Kernkompetenzen identifiziert werden. Eine Gewährleistung ob es sich dadurch um tatsächliche Kernkompetenzen per definitionem handelt, kann keinesfalls gegeben werden.

2.4.2.2 Ansatz nach Marquardt

Der Ansatz nach Marquardt basiert auf einem mehrstufigen Modell zur Identifikation des Kernkompetenz-Portfolios eines Unternehmens. Diese Methode wird nun in vier Schritten erläutert:⁸¹

Schritt 1: Ähnlich wie beim Ansatz nach Tampoe beginnt dieses Modell mit der Analyse der vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Um die Fülle an Leistungen mancher Unternehmen übersichtlich zu gestalten schlägt Marquardt vor, diese in sogenannte Kernleistungen zu clustern. Unter den Kernleistungen werden jene Produkte gebündelt, die ein hohes Maß an ähnlichem Know-how benötigen. Somit wird im ersten Schritt bereits der Fokus von den Leistungen hin zu den Kernleistungen gelenkt.

⁷⁹ Vgl. Drumel (2005), S. 63.

⁸⁰ Vgl. Bouncken (2000), S. 874.

⁸¹ Vgl. Marquardt (2003), S. 124-131.

Schritt 2: In diesem Schritt werden die geclusterten Kernleistungen auf die dafür notwendigen Kompetenzen untersucht. Im Fall des Kernkompetenz-Baumes wird somit wieder nach den Wurzeln gesucht. Hierzu müssen alle notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten aufgezeigt werden, die zur Realisierung jener Kernleistungen beitragen. Marquardt sieht es vor, hier von unten nach oben zu analysieren und den sogenannten „bottom-up“-Ansatz zu verwenden. Beginnend mit den Prozessen des Unternehmens versucht man über die Wertschöpfungskette bis hin zu übergreifenden Strukturen (beispielsweise abteilungsübergreifender Austausch von Know-how), die notwendigen Kompetenzen zu identifizieren. Als Ergebnis liegt hier ein Pool an Kompetenzen vor, die es im nächsten Schritt nach den Anforderungen der Kernkompetenzen zu bewerten gilt.

Schritt 3: Wurden die einzelnen Kompetenzen identifiziert, so werden diese im nächsten Schritt bewertet. Als Bewertungskriterien gelten jene Merkmale, die eine Kernkompetenz von herkömmlichen Kompetenzen unterscheiden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden diese Merkmale bereits in Abschnitt 2.2.1.2 beschrieben und als schwere Imitierbarkeit, schwere Substituierbarkeit, kundenseitige Nutzenstiftung sowie hohe Transferierbarkeit bezeichnet. Während die kundenseitige Nutzenstiftung, also der von Kunden erkannte Nutzen der Leistungen, nach Marquardt durch Kundenbefragungen erhoben wird, werden die Imitier-, Substituier- und Transferierbarkeit (Stichwort: Kompetenzführerschaft) durch Wettbewerbsvergleiche ermittelt. Hierzu schlägt Marquardt qualitative und quantitative Benchmark-Analysen mit Unternehmen aus den gleichen Marktsegmenten zur Beurteilung vor.

Schritt 4: Wurde diese Bewertung durchgeführt, so erhält man nach dem Portfolio, welches in Abschnitt 2.2.2 erläutert wurde, Basis- und Schlüsselkompetenzen bzw. potentielle und tatsächliche Kernkompetenzen. Marquardt hält fest, dass es als durchaus sinnvoll erscheint die Bewertung möglichst streng durchzuführen um nur wenige Kompetenzen als sogenannte Kernkompetenzen zu identifizieren. Dies hat den Vorteil, dass sich das Unternehmen auf jene identifizierten Kernkompetenzen konzentrieren und eine Erhebung von wenig aussagekräftigen, inhaltslosen Kernkompetenzen vermieden wird.

Der Ansatz von Marquardt gilt als sehr strukturiert und methodisch. Eine Bewertung mittels der drei Faktoren (Imitier-, Substituier- und Transferierbarkeit) scheint praxisrelevant und zielführend. Ebenfalls zu hinterfragen gilt es, ob die Identifikation der Kompetenzen auch für dienstleistende Unternehmen nach dem vorgegebenen Muster (Prozesse-Wertschöpfungskette-Strukturen) durchgeführt werden kann. Um dem sogenannten Tunnelblick von unternehmensinternen Projektmitgliedern entgegenzuwirken rät Marquardt, neben dem Briefing zur Thematik der Kernkompetenzen, erstmals externe Informationsquellen wie Kunden und Branchenexperten heranzuziehen. Eine systematische Miteinbeziehung dieser externen Gruppen wird jedoch nicht beschrieben und bleibt dem Anwender selbst überlassen.

2.4.2.3 Ansatz nach Bouncken

Der Ansatz nach Bouncken beschreibt ein vierstufiges Modell und umfasst die Thematik der Entdeckung der Kernkompetenzen sowie der Bildung von anschließenden Verwertungsstrategien. Im Rahmen dieser Untersuchung wird vorwiegend auf den Abschnitt der Identifikation eingegangen, welcher sich in drei Schritten beschreiben lässt:⁸²

Schritt 1: Zu Beginn empfiehlt Bouncken das jeweilige Projektteam in Bezug auf die Thematik der Kernkompetenzen zu unterweisen. Dieser Vorgang gilt als essentiell für die zuverlässige Identifikation dieser. Bouncken unterteilt die einzelnen Kompetenzen in sogenannte Kurations-, Ausführungs-, Umsetzungs- und Kommunikationskompetenzen und beschreibt diese wie folgt: Die Kurations- bzw. Kreativkompetenz steht stellvertretend für jene Fähigkeit, neue und zufriedenstellende Lösungen für vorhandene Problemstellungen zu generieren. In diesem Zusammenhang werden auch Begriffe wie Innovationsbereitschaft und Problemlösungskompetenz verwendet. Die Umsetzungscompetenz, welche der vorigen sehr ähnelt, befasst sich mit der Implementierung von jenen neuen materiellen bzw. immateriellen Ressourcen. Kurations- und Umsetzungscompetenzen beschäftigen sich als Bündel mit der (Weiter-)Entwicklung von Leistungsmerkmalen zur Erhöhung des Kundennutzens. Die Leistungskompetenzen wiederum fokussieren das Ergebnis der Leistungserbringung und lassen sich an den klassischen Kriterien wie Qualität, Zeit und Kosten quantifizieren. Als Kommunikationskompetenz versteht man sämtliche Kommunikationswege zur Unternehmensumwelt in sowohl horizontaler- als auch vertikaler Richtung. Wurden diese Kompetenzen erläutert, so empfiehlt Bouncken die Erstellung eines Kompetenzmodells. Dieses Kompetenzmodell verfügt sowohl über wertschöpfungsübergreifende Tätigkeiten wie interne Kommunikation und Organisationsentwicklung, als auch über die einzelnen Phasen der Wertschöpfung des Unternehmens.

Schritt 2: Dieses sogenannte Kompetenzmodell wird nun mit unternehmensspezifischen Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette befüllt und den oben beschriebenen Kompetenzen zugeordnet. Zur Datenerhebung empfiehlt Bouncken Gespräche mit Mitarbeitern bzw. Schlüsselpersonen sowie die Nutzung des betrieblichen Vorschlagswesens. Schritt 2 gilt somit als Analyse von internen Kompetenzen.

Schritt 3: Im dritten Schritt bezieht Bouncken die externe Sichtweise in die Identifikation der Kernkompetenzen mit ein. Hierzu werden auf Basis von erfolgreichen Leistungen des Unternehmens Versuchen unternommen um jene Eigenschaften zu identifizieren, die beim Kunden als kaufrelevant gelten. Von diesen Eigenschaften möchte man die dahinter stehenden Kompetenzen des Unternehmens beleuchten. Bouncken empfiehlt an dieser Stelle neben den Kunden auch Lieferanten des Unternehmens miteinzubeziehen. Dies ermöglicht eine zusätzliche externe Sicht auf den Sachverhalt. Als Werkzeug zur Datenerhebung wird ein Fragebogen genannt.

Schritt 4: Im letzten Schritt betreibt Bouncken ein sogenanntes „Matching“ der internen und externen Ergebnisse. In diesem Fall werden die erhobenen Daten aus Schritt 3 (extern) mit den internen

⁸² Vgl. Bouncken (2000), S. 880-886.

Kompetenzen aus Schritt 2 gegenübergestellt, um daraus einen kausalen Zusammenhang abzuleiten. Bestehen zwischen den intern identifizierten Kompetenzen und den extern erhobenen Ergebnissen Kausalitäten, so liegt nach Bouncken eine Kernkompetenz vor.

Der Ansatz nach Bouncken ist aufgrund der Einbeziehung von externen Informationsquellen bereits in der Analysephase als positiv zu werten. Durch diesen Umstand ist es dem Unternehmen möglich, bei der Identifikation der Kernkompetenzen auf unternehmensfremde Einschätzungen zurückzugreifen. Als fraglich gilt der Ansatz des Matching-Prozesses. Besteht ein Zusammenhang zwischen den identifizierten unternehmenseigenen Kompetenzen und nutzenstiftenden Leistungsmerkmalen, so ist zu hinterfragen, ob es sich dabei tatsächlich um Kernkompetenzen per definitionem (siehe 2.2.1.2) oder lediglich um Ressourcen und Fähigkeiten handelt (Stichwort: vier notwendige Charakteristiken, Abschnitt 2.2.1).

2.4.2.4 Ansatz nach Drumel

Der Identifikationsansatz nach Drumel basiert auf einer mehrstufigen Analyse- und Ergebnisphase. Die relevanten Schritte im Modell werden nun erläutert:⁸³

Schritt 1: Zu Beginn empfiehlt Drumel, ähnlich wie Bouncken zuvor, das Projektteam hinsichtlich der Thematik der Kernkompetenzen auf einen ähnlichen Wissensstand zu bringen. Dieser Vorgang zielt auf unterschiedliches thematisches Vorwissen und daraus resultierenden Benachteiligungen einzelner Mitglieder ab. Drumel erweitert diesen Einführungsprozess mit Diskussionen rund um das Unternehmen und deren Endprodukten. Dieser Schritt dient dazu, alle Projektmitglieder auch hinsichtlich der momentanen Unternehmensleistungen und den bearbeiteten Märkten zu wappnen. Dies scheint besonders bei Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Mitarbeitern aufgrund der vielen unterschiedlichen Abteilungen, Leistungen und somit strategischen Geschäftseinheiten als logische Konsequenz.

Schritt 2: Sind die Projektmitglieder in Bezug auf die Thematik geschult, so beginnt die sogenannte interne Analyse. In dieser Analyse werden Ausstattungsspezifika, Funktionskompetenzen und Integrationskompetenzen ermittelt. Ausstattungsspezifika weisen denselben Charakter wie Ressourcen auf und können sowohl materiell als auch immateriell vorliegen. Hinzuzufügen ist die strategische Relevanz dieser Ausstattungsspezifika, weswegen diese die Ressourcenanforderung nach dem Resource-Based View (siehe 2.2.1.2) erfüllen müssen. Als Funktionskompetenzen beschreibt Drumel bestimmte Fähigkeiten bzw. Kompetenzen in den einzelnen Unternehmensbereichen. Als Integrationskompetenzen werden jene Kompetenzen bezeichnet, die Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen bündeln. Durch Besitz von Integrationskompetenzen wird verhindert, dass Abteilungen „blind“ operieren und die Wertschöpfungskette hinsichtlich vor- und nachgelagerten Abteilungen ignorieren. Zur Erhebung dieser Komponenten orientiert sich das Modell an der Wertschöpfungskette (ähnlich wie Bouncken), an den bestehenden Produkten (ähnlich wie Tampoe und Marquardt) sowie an Begünstigungen durch eventuelle

⁸³ Vgl. Drumel (2005), S. 118-128.

unternehmensübergreifende Kooperationen bzw. Zusammenarbeiten. Die Datenerhebung als solche realisiert Drumel mittels eines angefertigten Fragenkatalogs, der in Workshops oder durch Interviews behandelt wird.

Schritt 3: In diesem Abschnitt wird die externe Wahrnehmung zur Identifikation von Kernkompetenzen fokussiert. Als Quellen zur Datenerhebung sieht Drumel sowohl Kunden als auch Lieferanten und Partnerunternehmen vor. Von der Kundenbefragung erwartet man sich vom Unternehmen erfüllte Merkmale, die zur Generierung des Kundennutzens beitragen. Durch Einbeziehung der Lieferanten und Partner werden ähnlich wie bei der internen Analyse in Schritt 1, Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen des Unternehmens als Ergebnis erhofft. Sowohl Ergebnisse der internen Analyse als auch die der externen Analyse sollen je nach Unternehmenswichtigkeit und -spezifität bzw. der Kundenbedeutung gereiht werden.

Schritt 4: Im vierten Schritt, dem sogenannten Konsolidierungsschema werden die Ergebnisse von der internen und externen Analyse gegenübergestellt. Merkmale die durch Kundenbefragungen erhalten wurden, werden herangezogen und eine Realisierung dieser durch die intern identifizierten Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen geprüft. Besteht ein Zusammenhang zwischen Komponente „intern“ und Komponente „extern“, so wird dieser je nach Stärke bewertet. Nach Durchführung dieser Bewertung entsteht eine sogenannte absolute Ressourcenbedeutung. Diese lässt die strategische Relevanz der identifizierten Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen nach Involvierung des Kundennutzens ablesen.

Wie in Abschnitt 2.2.1.4, dem Competence-Based View erläutert, bestehen Kernkompetenzen nicht aus einzeln auftretenden strategisch relevanten Ressourcen, sondern aus der Bündelung dieser. Dahingehend ist der nächste Schritt die Identifizierung von Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Ressourcen. Während einzelne Ressourcen oftmals einfach nachgeahmt werden können, entsprechen mögliche gebündelte Ressourcen dem Merkmal der Nicht-Imitierbarkeit von Kernkompetenzen.

Schritt 5: In diesem Schritt werden jene identifizierten Ressourcenbündel herangezogen. Es wird versucht eine mutmaßliche Kernkompetenz zu formulieren, in dem erläutert wird, was das Unternehmen durch dieses identifizierte Ressourcenbündel erreichen konnte. Als Beispiel kann abermals der Motorenhersteller HONDA genannt werden. Durch das in Abschnitt 2.3.1 beschriebene Ressourcenbündel kann sich das Unternehmen die Frage stellen, was durch die Nutzung dieses Bündels erreicht wurde. Als Antwort könnte beispielsweise eine Adaptierung der Motoren für verschiedenste Anwendungsgebiete genannt werden. Diese Formulierung stellt vorerst eine mutmaßliche Kernkompetenz dar.

Schritt 6: Im letzten Schritt der Identifikation wird das Merkmal der Transferierbarkeit geprüft. Hierzu wird die formulierte mutmaßliche Kernkompetenz dahingehend beleuchtet, ob mit Hilfe dieser eine Entwicklung von neuen Produkten bzw. Erschließung von neuen Märkten möglich ist. Kann diese Überlegung positiv beantwortet werden, so liegt eine Kernkompetenz per definitionem vor.

Der Ansatz nach Drumel tritt sehr strukturiert und methodisch auf. Neben der internen Analyse werden auch Merkmale aus externer Sicht behandelt. Aufgrund der Prüfung auf strategische Relevanz ist davon auszugehen, dass es sich bei den Ergebnissen um tatsächliche Kernkompetenzen per definitionem handelt. Zu hinterfragen ist es, ob der Identifikationsprozess, welcher sehr detailliert auftritt, in der veranschlagten Zeit durchführbar ist.

2.4.3 Zusammenfassung der bestehenden Ansätze

Aus den oben beschriebenen Ansätzen zur Identifikation von Kernkompetenzen geht hervor, dass diese zwar als in sich abgeschlossene Prozesse vorliegen, jedoch die Schritte bzw. Vorgehensweisen zur Zielführung große Unterscheidungen aufweisen. Diesbezüglich soll nun versucht werden, jene Ansätze gegenüberzustellen und etwaige Gemeinsamkeiten zu identifizieren. Durch diesen Vergleich ist es möglich, einen grundlegenden Aufbau von Identifikationsmodellen zu beschreiben, der zur Bildung des idealen Identifikationsmodells verwendet wird.

Prozessschritte des übergeordneten Identifikationsmodells

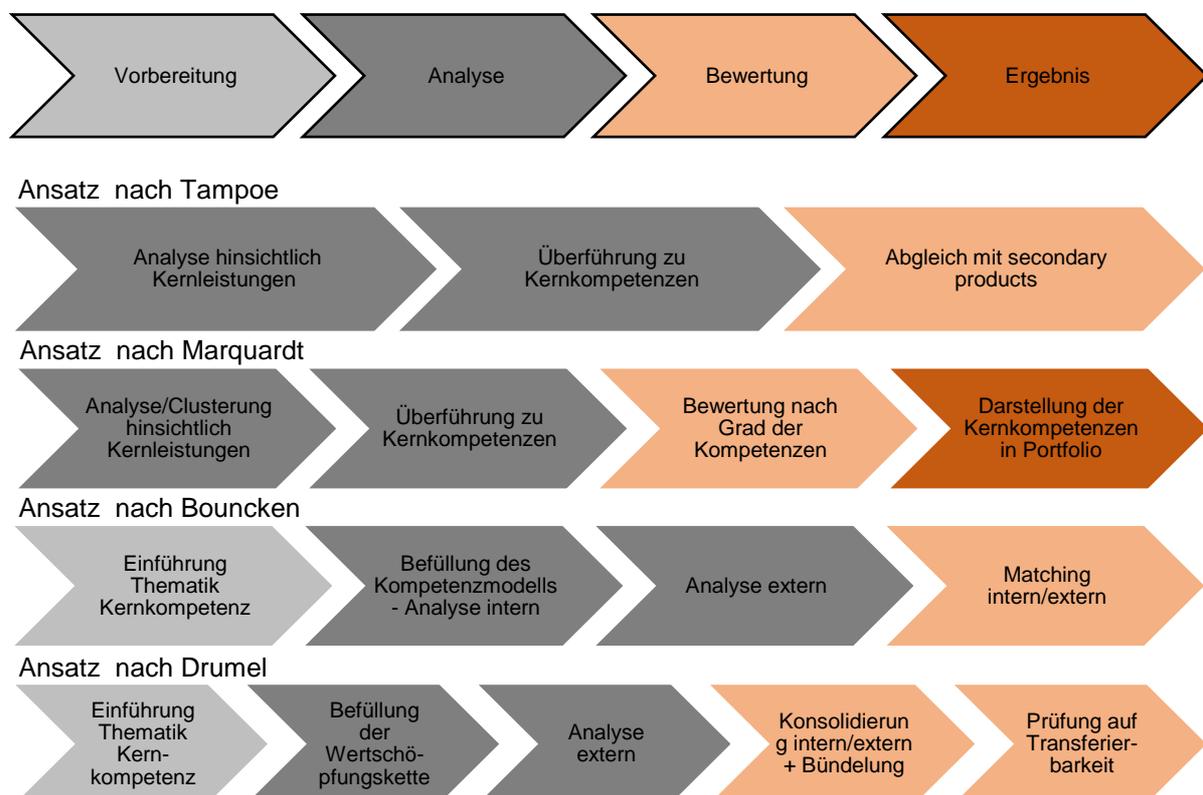


Abbildung 14: Zentrale Prozessschritte der Identifikationsmodelle, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 14 ersichtlich, können die einzelnen Prozessschritte der verschiedenen Ansätze in eine Vorbereitungs-, Analyse-, Bewertungs- und Ergebnisphase aufgeteilt werden.

2.4.3.1 Vorbereitungsphase

In dieser Phase des Modells werden anfangs Aufgaben hinsichtlich Projektmanagements vom zuständigen Projektleiter erledigt. Hierzu zählen etwa die Auswahl der Projektmitglieder, Zielsetzungen, Terminvereinbarungen und der Schaffung von Ressourcen. Wurde das Projektteam gebildet, so findet in dieser Phase ebenfalls das Vermitteln von Wissen hinsichtlich der Kernkompetenz-Thematik statt. Wie in den Ansätzen von Drumel und Bouncken ersichtlich, wird dieser Schritt mitunter als maßgebend zur erfolgreichen Identifikation von Kernkompetenzen eingestuft.

2.4.3.2 Analysephase

Diese Phase beschäftigt sich erstmalig mit der Erhebung von Informationen hinsichtlich der Kernkompetenzen. Sind es nach Tampoe und Marquardt vorwiegend unternehmensinterne Analysen auf Basis der Unternehmensleistungen, erweitern Bouncken und Drumel diese Phase um eine externe Komponente. Als Zielsetzung dieser Analysephase wird eine Ansammlung an relevanten Informationen interner und externer Natur beschrieben. Aus dieser Ansammlung gilt es in der nächsten Phase potentielle Kernkompetenzen abzuleiten.

2.4.3.3 Bewertungsphase

Nach durchgeführter Analysephase weisen die betrachteten Ansätze unterschiedliche Bewertungsmechanismen auf. Diese Bewertungsmechanismen beziehen sich einerseits auf die Beurteilung der internen Ergebnisse hinsichtlich den beschriebenen Charakteristiken von strategisch relevanten Ressourcen (siehe 2.2.1.2), andererseits erfolgt eine Ursache-Wirkungs-Analyse. Anhand dieser wird eine Kausalität zwischen identifizierten externen Ergebnissen und identifizierten internen Ergebnissen untersucht. Am Beispiel von Bouncken und Drumel passiert diese Suche mit einer Art Matching-Prozess, an dem versucht wird, für jede extern identifizierte Wirkung eine interne Ursache zu finden. Tampoe und Marquardt verfügen über keine externen Analysen. Aufgrund dessen sehen diese Ansätze keine Gegenüberstellung von internen und externen Ergebnissen vor.

2.4.3.4 Ergebnisphase

Ist die Bewertungsphase durchgeführt, so gilt es nun die Kernkompetenzen zu formulieren bzw. zu kommunizieren. Während bei Tampoe und Bouncken eine Kommunikation der Ergebnisse nicht explizit beschrieben wird, stellt Marquardt die identifizierten Kompetenzen in einem sogenannten Kundennutzen-Kompetenzbeherrschungs-Portfolio (siehe Abbildung 10) dar. Dieses gilt als Visualisierung der vorangegangenen Bewertung. Drumel kommuniziert die vermeintliche Kernkompetenz nach Überprüfung auf die vierte Dimension - der Transferierbarkeit in neue Märkte bzw. Produkte.

Im obigen Abschnitt konnten bestehende Ansätze zur Identifikation von Kernkompetenzen erarbeitet bzw. beschrieben werden. Diese Ansätze wurden gegenübergestellt um etwaige Gemeinsamkeiten zu beleuchten. Aufgrund dessen war es möglich, einzelne Phasen von Identifikationsmodellen zu benennen und somit einen übergeordneten Prozess zu beschreiben.

2.5 Transferierung von Kernkompetenzen

Mit dem Begriff des Transfers geht ein Prozess einher, in dem die Abkoppelung der Kernkompetenzen von bestehenden Leistungen und die Übertragung auf neue Absatzpotentiale angestrebt werden. Die denkbaren Richtungen der Übertragung können wiederum am Beispiel der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (siehe 2.3.2) betrachtet werden.⁸⁴

2.5.1 Interpretation von Kernkompetenzen

Aufgrund der Tatsache, dass identifizierte Kernkompetenzen nicht gänzlich und vollständig in neue Absatzpotentiale *kopiert* werden können, gilt es diese anfangs zu verstehen bzw. richtig zu interpretieren. Diese Interpretation behandelt die Fragestellung, was die identifizierte Kernkompetenz tatsächlich ausmacht bzw. auf Basis welcher Komponenten (siehe 2.2.3) diese als solche existieren kann. Ein ganzheitliches Verständnis über die Kernkompetenzen gilt als Grundlage für den späteren Transfer.

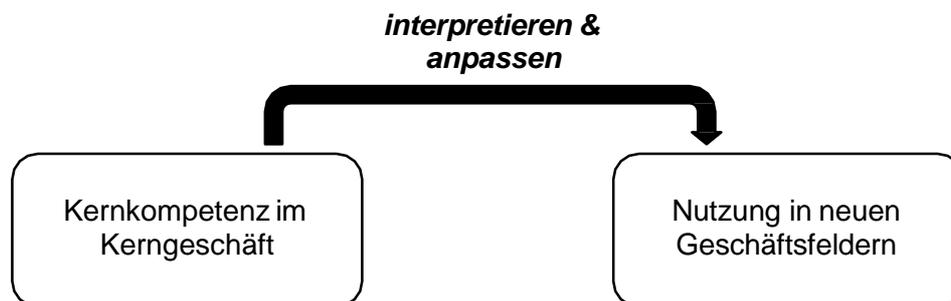


Abbildung 15 Schema zur Interpretation und Anpassung von Kernkompetenzen, Quelle: In Anlehnung an Marquardt (2003), S. 86.

Wurden die Kernkompetenzen vollständig und ausreichend erörtert, so spricht Marquardt von sogenannten Anpassungsmechanismen. Diese Adaptierungen an bestehenden Kernkompetenzen – abhängig vom angestrebten Zielmarkt – dienen dem erfolgreichen Transfer in dieses Geschäftsfeld. Abbildung 15 stellt diesen Schritt der Interpretation und Adaptierung graphisch dar.⁸⁵

Um einen erfolgreichen Transfer von Kernkompetenzen in vielversprechende Absatzgebiete durchzuführen, ist allerdings ein hohes Maß an unternehmerischer Weitsicht, in der Literatur oftmals als „Phantasie“ beschrieben, notwendig. Durch stets wandelnde Märkte und fehlenden Strukturen sowie unzureichenden Methoden zur Auffindung von kernkompetenzorientierten, potentiellen Absatzmöglichkeiten, gilt die Identifikation von zukünftigen Anwendungsgebieten als komplexes Verfahren.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Blohm (2000), S. 275.

⁸⁵ Vgl. Marquardt (2003), S. 86.

⁸⁶ Vgl. Fischer (2009), S. 61f.

Durch den Versuch, die bestehenden Kernkompetenzen des Unternehmens aufzugreifen um auf Basis dieser *direkt* nach neuen Absatzpotentialen zu suchen, entstehen oftmals zu enge Denkräume rund um das momentane Kerngeschäft. Diese Abgrenzungen führen vorwiegend lediglich zu inkrementellen, eng verbundenen Ideen und schaffen in der Regel wenige Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern.⁸⁷ Vermutlich ist dieser Umstand mitverantwortlich dafür, dass in der Literatur nur sehr wenige und unspezifische Systematiken zur Thematik des direkten Transfers von Kernkompetenzen vorgefunden werden können.

Aufgrund der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit – eine strukturierte Suche nach radikalen, kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen – liegt es nahe, dass es dafür Methoden zur Öffnung des sogenannten Innovationsdenkraumes benötigt. Um dieses enge, von Unternehmen oftmals benutzte Suchfeld zur Generierung von Lösungsansätzen zu verlassen, wird nun nachfolgend ein Ansatz zur strukturierten Öffnung dargestellt. Mit Hilfe dieser Methodik sollen potentielle Entwicklungsfelder systematisch aufgezeigt werden.

2.5.2 Öffnung des Innovationsdenkraumes

Das Modell zur systematischen Öffnung des Denkraumes und der daraus resultierenden Ausweitung der Innovationstätigkeit basiert auf den Prinzipien des Perspektivenwechsels, der Funktionendenkweise und der Abstraktion. Das sogenannte Flughöhen-Modell nach Lercher et al., welches in Abbildung 16 dargestellt ist, wird nachfolgend beschrieben:⁸⁸

2.5.2.1 Beschreibung

Die Namensgebung des (Flughöhen-)Modells ist auf eine Metapher hinsichtlich eines Flugzeuges zurückzuführen. Stattet man ein Flugobjekt mit einer Lichtquelle aus, so wirft dieses beim Überflug einen Lichtkegel auf die Erde. Dieser Lichtkegel wird je nach Flughöhe unterschiedlich groß am Erdboden wahrgenommen. Die Weite des Lichts symbolisiert in diesem Fall jenen Raum, in dem für das Unternehmen die Suche nach Innovationen denkbar ist. Vergrößert sich die Flughöhe, so weitet sich dieser Denkraum für Innovationen dementsprechend aus.

Der „Perspektivenwechsel“ steht für eine Veränderung der Denkweise. Sind es meist Produkte und Dienstleistungen über die ein Unternehmen kommuniziert, so versucht man an dieser Stelle den eigentlichen Kundennutzen zu identifizieren. Dieser Wechsel unterstützt das Unternehmen dabei, den Raum für Innovationstätigkeiten zu öffnen. Dabei wird die Fokussierung auf Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens (z.B. Herstellen von Präzisions-Drehteilen) verlassen und nach der Befriedigung des Kundennutzens gesucht. Dieser Perspektivenwechsel trägt das Potential zur Eröffnung von neuen Innovationsaktivitäten in sich.

Die „Funktionendenkweise“ birgt das Wort „Funktion“, welche bekanntlich als Wirkung eines Objektes gilt, in sich. Funktionen werden günstigster Weise mittels Nomen und passendem Verb beschrieben.

⁸⁷ Vgl. Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 74.

⁸⁸ Vgl. Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 74ff.

Am Beispiel eines Laubgebläses könnte diese als „Material bewegen“ definiert werden. Abzugrenzen ist dies von der Tätigkeit – „Laub verblasen“ – des Objektes. Diese entsteht erst durch Nutzung bzw. Anwendung des Kunden. Das Denken in Funktionen dient vorwiegend dazu, bei Lösungsfindungen uneingeschränkt zu agieren. So kann am Beispiel des Laubgebläses, unter Beachtung des Kundenbedürfnisses, das „Material“ grundsätzlich durch viele unterschiedliche Möglichkeiten (kehren, einsaugen, wegtreten etc.) „bewegt“ werden. Des Weiteren gilt die Funktionendenkweise als erleichternd im Zuge der unten beschriebenen Abstraktion.



Abbildung 16: Theoretische Darstellung des Flughöhen-Modells, Quelle: In Anlehnung an Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 86.

Die „Abstraktion“ steht für das sukzessive generalisieren (i.S.v. Erweiterung der Flughöhe) der Geschäftstätigkeit bis hin zum tatsächlichen Bedürfnis des Kunden. Dadurch wird der Innovationsdenkraum schrittweise vergrößert. Motivation für die Abstraktion ist jene, dass in sämtlichen betrachteten Abstraktionsebenen nach anderen oder zusätzlichen Lösungsvarianten gesucht werden kann. Als Ziel der Generalisierung gilt es, den kundenseitigen Hauptnutzen – das sogenannte Oberziel – zu identifizieren.

2.5.2.2 Vorgehensweise

Abstraktion

Als Grundlage bzw. Ausgangspunkt des Flughöhen-Modells steht die Geschäftstätigkeit des betrachteten Unternehmens. Diese wird als tatsächliche Tätigkeit – wie von Mitarbeitern, Kunden bzw. sämtlichen Stakeholdern wahrgenommen – beschrieben. Am Beispiel einer Tageszeitung könnte diese etwa „Zeitschriften/Artikel verfassen und drucken“ lauten. Diese Tätigkeit wird vom Umfeld direkt wahrgenommen und bildet somit die unterste Ebene.

Um auf die nächst höher-gelegene, zweite Abstraktionsebene zu gelangen, gilt es nun durch die Funktionendenkweise, die dahinterliegende Wirkfunktion der Leistung zu ermitteln. Hier gilt es mittels Nomen und Verb eine möglichst allgemeine, uneingeschränkte Formulierung zu treffen. Die Wirkung der oben genannten Tageszeitung lautet somit „Informationen bereitstellen“.

Wurde die Funktion des Produktes oder der Dienstleistung definiert, ist nun der kundenseitige Zweck dieser zu identifizieren. An dieser Stelle kommt erstmalig die Kundensicht zu tragen. Dies geschieht mit einer Analyse für welchen Zweck der Kunde die betrachtete Leistung in Anspruch nimmt. Der Zweck aus Sicht des Kunden könnte etwa „Neuigkeiten lesen“ lauten.

Die nächste und vierte Abstraktionsstufe betrifft die sogenannte Handlung des Kunden. In dieser Ebene wird nach dem Zusammenhang gesucht, in dem das Produkt oder die Dienstleistung genutzt wird. Am Beispiel der Zeitung wäre hier etwa „Informationen erhalten bzw. informiert sein“ denkbar.

Als letzte und fünfte Abstraktionsstufe gilt es nun das Oberziel des Kunden zu identifizieren. Hier steht der Hauptnutzen bzw. das Ziel des Benutzers, den dieser durch die Leistung des Unternehmens erwartet, im Vordergrund. Das Oberziel einer Zeitung könnte etwa „flexibel und unabhängig am neuesten Stand sein“ lauten.

Hinsichtlich dieses Prozesses der Abstraktion ist hinzuzufügen, dass nicht stets die absolute Erweiterung bis hin zum Oberziel angestrebt werden muss. Oftmals stellen Oberziele zu weit greifende und wage Formulierungen dar, die hinsichtlich der Innovationstätigkeiten der Unternehmen keinen großen Mehrwert bieten. Wichtig ist es allerdings, nach jedem Schritt in eine neue Abstraktionsstufe den dadurch eröffneten Denkraum zu betrachten und abzuschätzen ob dieser bereits weit genug formuliert wurde.

Ableitung von Anwendungs- und Entwicklungsfeldern

Wurde die Abstraktion der Geschäftstätigkeit durchgeführt, so dient diese der Bildung bzw. Ableitung von Anwendungs- und Entwicklungsfeldern. Bis einschließlich dem Oberziel birgt jede Abstraktionsebene Gefahren aber auch Chancen für innovative Entwicklungspotentiale. Besonders ab der Flughöhe 3 und 4 (kundenseitiger Zweck und Handlungskontext) lassen sich oftmals neue Produkte aber auch Kundengruppen identifizieren. Sinn dieser vorliegenden Abstraktionen ist es, potentielle Mitbewerber aber auch Anwendungsfelder zu erkennen und diese gegebenenfalls weiter zu verfolgen.

Betrachtet man beispielsweise die 3. Abstraktionsebene des vorherigen Beispiels einer Tageszeitung, so lautet der dadurch entstandene Zweck des Kunden etwa „Neuigkeiten lesen“. Schnell wird klar, dass an dieser Stelle digitale Medien wie Online-Plattformen von Tageszeitungen sowie Social Media- und Blogdienste wie Facebook und Twitter ein ähnliches Nutzungsmotiv beim Kunden darstellen. Dieser Umstand zieht sowohl Risiken aufgrund des größeren Wettbewerbs aber auch Chancen durch neuartige Befriedigung des Kundenbedürfnisses – „Neuigkeiten lesen“ – mit sich.

Im Abschnitt der Transferierung von Kernkompetenzen wurde einerseits die Schwierigkeit zur Auffindung von neuen Anwendungsgebieten auf Basis der Kernkompetenzen beschrieben. Um dieser

Erschwernis (Stichwort: „Fahrt ins Blaue“) Abhilfe zu schaffen, wurde eine Möglichkeit zur Öffnung des Innovationsdenkraumes vorgestellt. Dieser Vorgang beschäftigt sich mit der Abstraktion der unternehmerischen Tätigkeit und bringt weitsichtige und abstraktere Entwicklungspotentiale mit sich.

2.6 Reflexion auf bestehende Kernkompetenzen

Um die durch die Abstraktion identifizierten Anwendungs- und Entwicklungsfelder nun mit den im Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen gegenüberzustellen, ist ein Abgleich dieser durchzuführen. Diese Reflexion dient dazu, eine Synergienutzung durch unternehmensinterne Ressourcen und Fähigkeiten abzuschätzen und somit die Möglichkeit eines Transfers der Kernkompetenzen in die identifizierten Entwicklungsfelder aufzuzeigen.

Aufgrund der Tatsache, dass sich radikale Entwicklungsfelder häufig etwas abseits des Bestandes an Kernkompetenzen des Unternehmens bewegen, wird neben der Reflexion auf eine vollständige Realisierbarkeit, ein zweites Bewertungsschema zur Überprüfung auf etwaige Kooperationsmöglichkeiten etabliert.

2.6.1 Bewertung auf vollständige Realisierbarkeit

Dieser Abgleich erfolgt nach dem Schema einer Suchfeldmatrix nach Geschka. In dieser Matrix stellt Geschka vorwiegend die Parameter „Stärke des (Technologie-)Know-hows“ und „attraktive Marktsegmente“ gegenüber. Bei Abarbeitung des Modells wird jedes Marktsegment sequentiell mit den technologischen Stärken verglichen um mögliche innovative Leistungen in den jeweiligen Feldern zu identifizieren.⁸⁹ Die Suchfeldmatrix nach Geschka dient für die Bewertungstätigkeit im Rahmen dieser Arbeit lediglich als Vorlage bzw. Framework zur strukturierten Abwicklung. Um die identifizierten Entwicklungsfelder und die Kernkompetenzen des Unternehmens gegenüberzustellen, werden die Parameter des Modells, wie in Abbildung 17 dargestellt, als „identifiziertes Entwicklungsfeld“ (abgeleitet aus der Abstraktion) und „unternehmenseigene Kernkompetenz“ (abgeleitet aus der Identifikation) festgelegt.

Durch die Gegenüberstellung und Abarbeitung dieser Parameter soll eine potentielle Nutzung von Synergien durch die bestehenden Kompetenzen gewährleistet werden. Je nach Grad der Synergienutzung bzw. der Realisierbarkeit mit den Kernkompetenzen ist jede Paarung mit 0, 1 oder 2 zu bewerten. Wird eine Paarung mit 2 bewertet, so ist das identifizierte Entwicklungsfeld mit einer oder mehreren der bestehenden Kernkompetenzen realisierbar. Eine Transferierung der Kompetenzen gilt somit als durchführbar. Wird eine Schnittstelle in der Matrix mit 0 bewertet, so gilt diese – als Pendant zur vorherigen Stufe – als unrealisierbar mit den verfügbaren Kernkompetenzen. Jene Entwicklungsfelder und die dazu benötigten Ressourcen und Fähigkeiten sind derart unternehmensfremd, dass eine Nutzung von Synergieeffekten an dieser Stelle auszuschließen ist.

⁸⁹ Vgl. Geschka & Partner Unternehmensberatung (Hrsg.) (2012), S. 4f.

unternehmensinterne Kernkompetenz							
identifiziertes Entwicklungsfeld							

Abbildung 17: Bewertungsmatrix zur unternehmensinternen Realisierbarkeit, Quelle: In Anlehnung an Geschka & Partner Unternehmensberatung (Hrsg.) (2012), S. 5.

Wird hingegen eine Paarung mit 1 bewertet, so gilt diese mit den unternehmenseigenen Kernkompetenzen als teilweise realisierbar. Um die Realisierbarkeit jener Entwicklungsfelder die mit den unternehmenseigenen Kernkompetenzen nur partiell bzw. nicht vollständig bearbeitet werden können zu überprüfen, gilt es nun eine zweite, nachrangige Bewertungsstufe zu etablieren.

2.6.2 Überprüfung auf Kooperations- bzw. Netzwerksynergien

Wie in Abschnitt 2.2.4 beschrieben, können fehlende Kernkompetenzen neben der internen Entwicklung auch durch Kooperationen bzw. Netzwerke aufgebaut bzw. kompensiert werden. An dieser Stelle gilt es nun zu überprüfen, ob Effekte aus diesen Partnerschaften zur Erschließung des potentiellen Entwicklungsfeldes genutzt werden können.

Diese zweite Stufe der Bewertung soll durch Zuordnung in ein Portfolio durchgeführt werden. Ähnlich wie das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG-Portfolio) oder das Technologieportfolio nach Pfeiffer stellt der Bewertungsansatz eine zweidimensionale Matrix dar. In solchen Matrizen wird ein direkt beeinflussbares Kriterium (z.B. relativer Marktanteil) mit einem indirekt beeinflussbaren Pendant (z.B. Marktwachstum) in verschiedenen Ausprägungen gegenübergestellt. Je nach Anzahl der Ausprägungen stellt sich die Größe (2x2, 3x3, 4x4 Felder) des Portfolios ein.⁹⁰

Das Bewertungsportfolio der vorliegenden Arbeit dient wie bereits erwähnt zur Abschätzung darüber, ob identifizierte potentielle Entwicklungsfelder, die nur partiell mit den unternehmenseigenen Kernkompetenzen realisierbar sind, durch Eingehen von Partnerschaften erschlossen werden können. Dahingehend erstrecken sich die beiden Dimensionen der Matrix als „Kompetenzstärke des

⁹⁰ Vgl. Bullinger/Seidel (1994), S. 144.

Unternehmens“ – als direkt beeinflussbar – sowie „Kompetenzstärke des verfügbaren Kooperationspartners“ – als indirekt beeinflussbares Pendant. Die möglichen Ausprägungen der beiden Dimensionen lauten niedrig, mittel und hoch. Die Abbildung 18 zeigt das beschriebene Kompetenz-Kooperations-Portfolio.

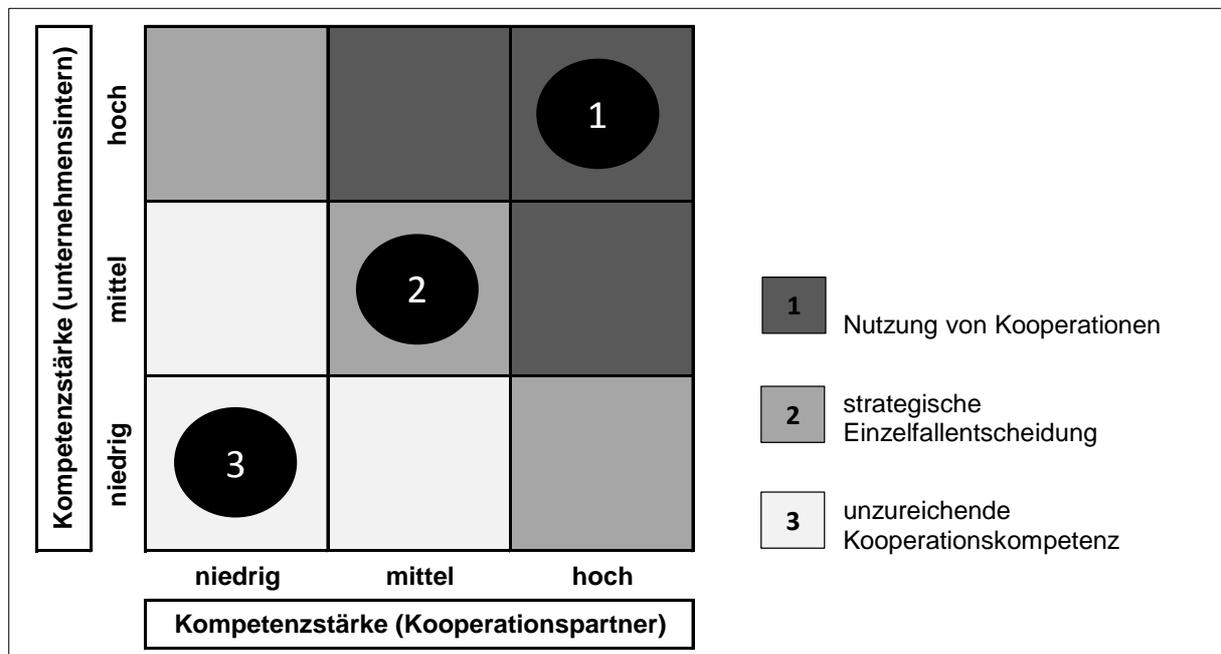


Abbildung 18: Kompetenz-Kooperations-Portfolio, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Rahmen dieser Bewertungsstufe werden jene Paarungen betrachtet, die bei vorgehender Bewertung mit 1 – also einer teilweisen Realisierbarkeit mit unternehmenseigenen Kernkompetenzen – bewertet wurden. Nachdem die betroffene unternehmenseigene Kompetenzstärke einer der drei Ausprägungen zugeordnet wurde, erfolgt eine Zuweisung der Kompetenzstärke eines potentiellen Kooperationspartners. Hier gilt es mögliche Partner zu identifizieren um die fehlenden Kompetenzen durch Nutzung von daraus resultierenden Kooperationskompetenzen zu ergänzen. Nach dieser Bewertung stehen drei Strategien zur weiteren Verfolgung zur Auswahl:

Unzureichende Kooperationskompetenz: Ist die Summe der Kompetenzen nach Überprüfung auf potentielle Kooperationen nach wie vor gering bzw. ungenügend, so herrschen unzureichende Kooperationskompetenzen. Eine Verfolgung dieses Entwicklungsfeldes wird nicht empfohlen.

Nutzung von Kooperationen: Wurde die betrachtete Entwicklungsmöglichkeit dieser Kategorie zugeordnet, so herrscht Potential zur Erschließung der Kooperation sowie dem potentiellen Geschäftsfeld.

Strategische Einzelfallentscheidung: Die zu verfolgende Strategie in diesen Feldern hängt stark vom betrachteten Geschäftsfeld, den notwendigen Kompetenzen sowie von den Kooperationspartnern selbst ab. Oftmals reicht eine Kombination aus mittlerer Kompetenzstärke des Kooperationspartners sowie des Unternehmens aus, um erfolgreich im betrachteten Geschäftsfeld agieren zu können.

Als Beispiel kann hier das Unternehmen Flixbus GmbH mit der Marke FLIXBUS genannt werden. Das anfängliche Kernteam von ca. 100 Mitarbeitern organisierte und veranstaltete zwar Busreisen, hatte aber keinen einzigen Busfahrer in den eigenen Reihen. Erst nach Schließung von Kooperationen mit etablierten Busunternehmen konnte das Geschäftsmodell des mittlerweile 1000 Mitarbeiter starken Konzerns effizient und gewinnbringend gestaltet werden. Weder die Busunternehmer selbst, noch das Kernteam von FLIXBUS wiesen allein ausreichende Kompetenzen zur Erschließung dieses Marktes auf.⁹¹ Am Beispiel des Kompetenz-Kooperations-Portfolios könnte die Kompetenzstärke der beiden Unternehmen aus jetziger Sicht als mittel/mittel eingestuft werden.

Wurde eine Zuordnung in diese Felder getätigt, ist eine separate Entscheidung hinsichtlich weiterer Vorgehensweisen durchzuführen.

Wie soeben beschrieben, werden die abgeleiteten Anwendungs- und Entwicklungsfelder einer zweistufigen Reflexion hinsichtlich der Realisierbarkeit unterzogen. Vor allem die im 2. Schritt betrachtete Möglichkeit zur Nutzung von Kooperationen bzw. Netzwerke soll eine potentielle Realisierbarkeit dieser Wachstumsfelder gewährleisten.

⁹¹ Vgl. GoingPublic Media AG (2014), Onlinequelle [22.09.2017].

2.7 Theoretisches Modell zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen

In folgendem Unterkapitel wird das Vorgehensmodell zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen auf Basis der vorigen Unterkapitel 2.4, 2.5 und 2.6 gebildet. Die drei Phasen des Modells werden nun im Kontext der Aufgabenstellung formuliert bzw. zusammengefasst.

2.7.1 Identifikation der bestehenden Kernkompetenzen

In diesem Abschnitt wird ein ideales theoretisches Modell zur Identifikation von Kernkompetenzen gebildet. Dieses Modell basiert auf die in Abschnitt 2.4.3 beschriebenen Prozessschritte, welche von den bestehenden theoretischen Ansätzen in Abschnitt 2.4.2 abgeleitet wurden. Die Inhalte der einzelnen Phasen (Vorbereitungs-, Analyse-, Bewertungs- und Ergebnisphase) des Modells werden nun für das vorliegende Anwendungsgebiet unter Beachtung der in Abschnitt 2.1.3 beschriebenen Rahmenbedingungen erarbeitet und formuliert.

2.7.1.1 Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase besteht in diesem Modell aus zwei Abschnitten. Der erste Abschnitt besteht aus Tätigkeiten die vom Projektleiter selbständig – vor Projektbeginn – durchgeführt werden müssen. Der zweite Abschnitt dieser Phase beinhaltet die Einführung des Projektteams in die Thematik der Kernkompetenzen.

Organisatorische Tätigkeiten (Abschnitt 1): Anfangs gilt es für den Projektleiter die organisatorischen Tätigkeiten wie Bildung des Projektteams sowie Festlegung von Terminen und Zielen abzuwickeln. Auf diese Tätigkeiten wird aufgrund der Ähnlichkeit zur Organisation von anderen Projekten nicht weiter eingegangen.

Befüllen der Wertschöpfungskette (Abschnitt 1): Wie bereits von Marquardt und Drumel empfohlen, wird die interne Analyse, respektive die Ermittlung der Ressourcen und Fähigkeiten, auf Basis der Wertschöpfungskette nach Porter durchgeführt. Durch die identifizierten Charakteristiken der „mangelnden Managementstrukturen- und -kompetenzen“ (siehe 2.1.3), sieht es der Autor als angebracht, die Wertschöpfungskette vorab selbständig zu befüllen. Dies spart Zeit hinsichtlich Einführung und Ausarbeitung des Tools. Der Autor sieht es vor, die ausgearbeitete Wertschöpfungskette in Abschnitt 2 der Vorbereitungsphase zu erläutern und gegebenenfalls zu ergänzen. Die Wertschöpfungskette nach Porter ist eine Strukturierung der einzelnen Tätigkeiten zur Leistungserstellung eines Unternehmens. Diese Tätigkeiten setzen sich aus primären und unterstützenden Aktivitäten zusammen und beeinflussen, je nach Leistungsfähigkeit der Aktivität, das Ergebnis des Unternehmens. Die primären Tätigkeiten wie beispielsweise Produktion, Montage und Vertrieb gelten als Schlüsselaktivitäten, die direkt mit der Leistungserstellung in Verbindung stehen.

Aktivitäten wie Technologieentwicklung und die Infrastruktur des Unternehmens gelten als unterstützende Tätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette.⁹²

In Abbildung 19 wird die Wertschöpfungskette nach Porter dargestellt.

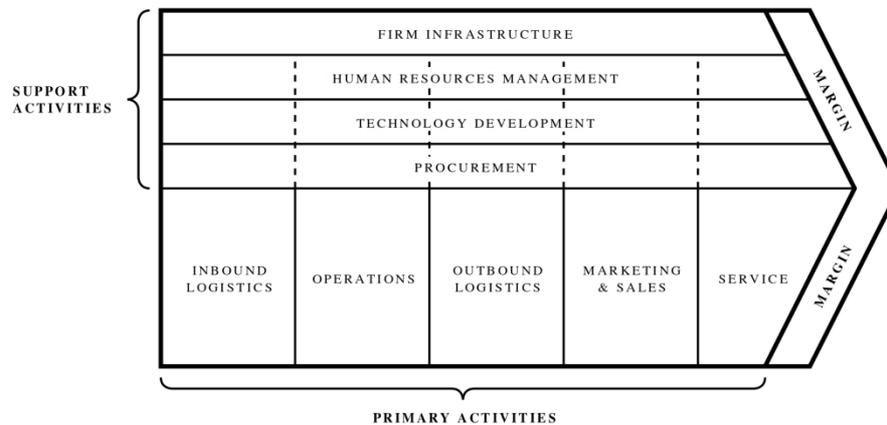


Abbildung 19: Wertschöpfungskette nach Porter, Quelle: In Anlehnung an Porter (1998), S. 37.

Einführungs-Workshop in die Thematik der Kernkompetenzen (Abschnitt 2): Nach Erledigung der Organisation des Projektes sowie der Ausarbeitung der Wertschöpfungskette startet an dieser Stelle Abschnitt 2 der Vorbereitungsphase. In dieser Phase wird vom Projektleiter notwendiges Wissen hinsichtlich der Kernkompetenzen an das Projektteam weitergegeben. Diese Einschulung wird mittels eines Workshops ausgetragen. Relevante Inhalte dieser Einschulung sind die theoretischen Grundlagen der Kernkompetenzen aus Unterkapitel 2.2. Anschließend gilt es, wie bereits erwähnt, die erarbeitete Wertschöpfungskette im Rahmen des Projektteams zu diskutieren und gegebenenfalls zu adaptieren.

2.7.1.2 Analysephase

Die Analysephase teilt sich in diesem Fall in eine interne und externe Phase. Besonders die externe Sichtweise ist aufgrund der identifizierten Charakteristik „Kunde als Endverbraucher“ (siehe 2.1.3) unbedingt zu implementieren.

Interne Datenerhebung: Die unternehmensinterne Ermittlung von relevanten Ressourcen und Fähigkeiten wird im Rahmen eines Workshops mit dem Projektteam durchgeführt. Zur Erhebung der Ressourcen werden immaterielle und materielle Mittel betrachtet, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen. An dieser Stelle schlägt der Autor vor, Quantität vor Qualität walten zu lassen. Eine Aufnahme von lediglich strategisch relevanten Ressourcen würde aufgrund der geringen Erfahrung des Projektteams hinsichtlich der Themenstellung den Ideenfluss beeinträchtigen. Stattdessen sollen in dieser Phase auch sämtliche Ressourcen, die später als strategisch nicht oder weniger relevant gelten, aufgenommen werden.

⁹² Vgl. Porter (1998), S. 36ff.

Sind unternehmensinterne Ressourcen ermittelt, gilt es die Fähigkeiten des Unternehmens zu identifizieren. Das Ziel ist es, wie in Abschnitt 2.2.3 beschrieben, Fertigkeiten, Prozesse und ähnliches zu erheben, in denen das Unternehmen aus Sicht des Projektteams besonders erfolgreich ist.

Wie eingangs erwähnt, wird die interne Analyse auf Basis der vorher definierten und befüllten Wertschöpfungskette durchgeführt. Dies trägt zur strukturierten und vollständigen Durchführung dieser Erhebung bei.

Externe Datenerhebung: Die Ermittlung von externen Informationen wird, wie von Bouncken und Drumel beschrieben, durch Heranziehen von Kunden und Lieferanten durchgeführt. Wie bereits erwähnt, wird dadurch die Charakteristik „Kunde als Endverbraucher“ (siehe 2.1.3) erfüllt.

Lieferanten werden in diesen Prozess der Datenerhebung angesichts der externen Sichtweise miteinbezogen. Aufgrund der Tatsache, dass Zulieferer oftmals auch Geschäftsbeziehungen mit dem Wettbewerb pflegen, wissen diese häufig bestens über diverse Prozesse der einzelnen Unternehmen Bescheid. Die Integration der Lieferanten dient somit dazu, weitere Ressourcen und Fähigkeiten, die diese als besonders gut (bzw. besser als der Wettbewerb) erachten, zu erheben.

Die Integration der Kunden basiert, wie bereits von Marquardt beschrieben, auf die Identifikation jener Merkmale der Unternehmensleistungen, die Nutzen stiften. Hier wird versucht diese Merkmale zu erheben, die für eine Steigerung der Zufriedenheit, einem erneuten Kauf oder einer Weiterempfehlung seitens des Kunden verantwortlich sind. Eine erneute Erhebung von Ressourcen und Fähigkeiten mit Hilfe der Kundengruppe ist hier nicht zu verfolgen. Diese ist in die Schritte der Leistungserstellung des Unternehmens nicht involviert und eher auf das Endprodukt fokussiert.

Die Erhebung von Lieferanten- und Kundeninformationen passiert mittels vorgefertigtem Fragebogen. Dies trägt zur Eingrenzung des Interpretationsspielraumes für mögliche Antworten bei. Um an genügend Leistungsmerkmale aus Sicht der Kunden zu gelangen, ist über etwaige Begünstigungen dieser nachzudenken.

2.7.1.3 Bewertungsphase

Sind interne und externe Informationen erhoben, so beginnt die bewertende Phase des Modells zur Identifikation von Kernkompetenzen. Diese wird in drei Abschnitten, unter Einbezug des Projektteams, durchgeführt. Beginnend mit der Bewertung der Ressourcen wird anschließend eine Überprüfung auf Kausalitäten zwischen internen und externen Faktoren durchgeführt. Am Schluss werden relevante Ressourcen und Fähigkeiten gegenübergestellt um gegebenenfalls komplementäre, konfliktäre oder indifferente Beziehungen abzuleiten.

Bewertung der Ressourcen und Fähigkeiten: In diesem Schritt werden jene Ressourcen und Fähigkeiten die in der internen und externen Datenerhebung analysiert worden sind, nach den Charakteristiken des Resource-Based View (siehe 2.2.1.2) als strategisch relevant bzw. nicht relevant bewertet. Komponenten die als wichtig beurteilt werden, werden neben den identifizierten Fähigkeiten für die nachfolgende Bildung von Kausalitäten herangezogen. Dies gewährleistet, dass die weitere

Vorgehensweise des Identifikationsprozesses bereits auf den Merkmalen der schweren Imitier- und Substituierbarkeit basiert. Jene Ressourcen die nach den Charakteristiken als nicht oder nur teilweise relevant bewertet werden, wandern in einen sogenannten Ressourcenpool. Dort werden diese Ressourcen zwischengelagert und bei Bedarf überprüft, ob diese hin zum strategisch relevanten Status weiterentwickelt werden (siehe 2.2.4). Dieser Schritt der Entwicklung von potentiell strategisch relevanten Ressourcen ist nicht Teil dieser Arbeit und wird somit nicht näher betrachtet. Für die anschließende Bildung von Kausalitäten werden jene Ressourcen nicht mehr herangezogen.

Bildung von Kausalitäten: Als nächster Schritt wird versucht, Ursachen für die kundenseitigen Wirkungen zu identifizieren. Ähnlich wie Bouncken und Drumel werden die in der externen Datenerhebung (Kunden) erhaltenen Leistungsmerkmale herangezogen, um nach dafür verantwortlichen unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten zu suchen. Besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen Ressourcen bzw. Fähigkeiten und den Leistungsmerkmalen, so gilt die dritte Charakteristik – die kundenseitige Nutzenstiftung – als ebenfalls erfüllt.

Beziehung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten: Konnten nutzenstiftende Ressourcen bzw. Fähigkeiten identifiziert werden, so wird nun eine Bündelung dieser angestrebt. Nach dem Grundsatz des Competence-Based View (siehe 2.2.1.4) gilt eine Kernkompetenz dann als solche, wenn diese aus einem Bündel von strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten besteht. Diesbezüglich werden nun diese identifizierten Merkmale in Beziehung gestellt. Das Ziel davon ist es, ein komplementäres, also unterstützendes Verhältnis untereinander zu analysieren. Wie von Drumel beschrieben, entstehen auf diese Art und Weise strategisch relevante Bündelungen von Ressourcen und Fähigkeiten.

2.7.1.4 Ergebnisphase

Konnten Bündelungen von strategisch relevanten Merkmalen identifiziert werden, so gilt es nun diese als vermeintliche Kernkompetenz zu formulieren.⁹³ Greift man erneut das Beispiel des japanischen Konzerns HONDA aus dem Abschnitt 2.3.1 auf, so kann das strategische Bündel von Entwicklung, Fertigung und Anpassung der Motoren als vermeintliche Kernkompetenz dargestellt und etwa Individualisierung von Motoren lauten. Eine tatsächliche Kernkompetenz des Unternehmens existiert nach dem Competence-Based View erst durch Erfüllung der letzten Charakteristik – der Transferierbarkeit. Unter dieser Transferierbarkeit versteht man, wie in Abschnitt 2.2.1.4 beschrieben, die Möglichkeit, dass eine vermeintliche Kernkompetenz in neuen Absatzgebieten genutzt werden kann.⁹⁴

Eine Beurteilung von vermeintlichen Kernkompetenzen über diese Charakteristik setzt eine Diskussion dieses Sachverhaltes innerhalb des Projektteams voraus. Erst wenn die Transferierbarkeit als möglich bzw. durchführbar klassifiziert wurde, liegt eine tatsächliche Kernkompetenz des Unternehmens vor.

⁹³ Vgl. Drumel (2005), S. 127.

⁹⁴ Vgl. Homp (2005), S. 49.

Das entwickelte Vorgehensmodell zur Identifikation von Kernkompetenzen im Kontext der vorliegenden Arbeit wird in Abbildung 20 dargestellt. Hinzuzufügen ist, dass im Rahmen der Identifikation, das „Team Identifikation“ als Projektteam angesprochen wird. Dies ist eine eigens für diesen Schritt gebildete Zusammensetzung und unterscheidet sich von jenen der nächsten Stufen.

Zusammenfassend entsteht ein Vorgehensmodell, das für die betrachtete Branche als ideal gilt. Die in Abschnitt 2.1.3 definierten Charakteristiken der Branche wurden in den einzelnen Phasen wie folgt berücksichtigt:

Mangelnde Managementstrukturen und –kompetenzen: Durch die oben genannte Rahmenbedingung wurde versucht, das Vorgehensmodell möglichst einfach zu gestalten. „Einfach“ steht in diesem Fall für eine Umsetzbarkeit mit Projektmitgliedern, die keinerlei Erfahrungen hinsichtlich der Aufgabenstellung aufweisen. Diese Rahmenbedingung wurde mitunter durch die Durchführung eines Einführungs-Workshops (siehe 2.7.1.1), aber auch durch das vom Projektleiter eigenständige Befüllen der Wertschöpfungskette (siehe 2.7.1.1) berücksichtigt.

Dienstleistung: Zur Berücksichtigung der Rahmenbedingung „Dienstleistung“ wurde eine Identifikation des Kundennutzens implementiert. Dieser Schritt unterscheidet sich von den Ansätzen nach Tampoe und Marquardt (siehe 2.4.2), und verhindert eine ausschließliche unternehmensinterne Analyse von Produkten des Unternehmens. Die eingesetzte Kombination von interner und externer Datenerhebung (siehe 2.7.1.2) ist für die Untersuchung von Dienstleistungen bestens geeignet.

Kunde als Endverbraucher: Aufgrund der Tatsache, dass die Tätigkeiten des betrachteten Unternehmens oftmals direkt beim Endverbraucher geleistet werden, war es ein wichtiger Schritt die Perspektive dieser zu implementieren. Dieser Schritt wurde mit der externen Datenerhebung und somit der Identifikation des Kundennutzens gewährleistet. Durch diese Phase kann der nutzenstiftende Charakter der Unternehmensleistungen direkt beim Kunden hinterfragt werden.

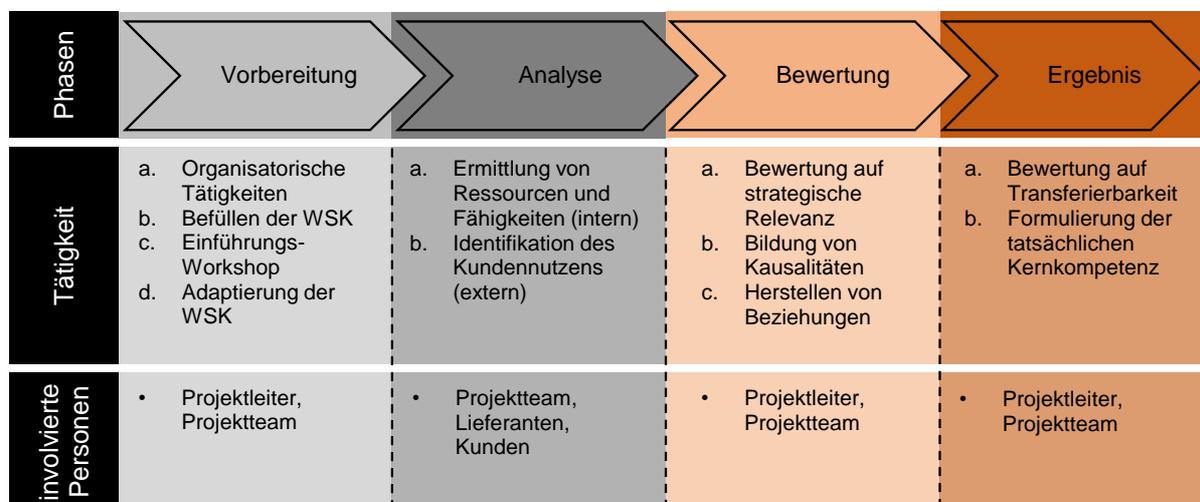


Abbildung 20: Vorgehensmodell zur Identifikation von Kernkompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung.

2.7.2 Abstraktion der Geschäftstätigkeit

Wurden die Kernkompetenzen des Unternehmens identifiziert, beginnt die Abstraktion. Dieser Schritt einschließlich der Bildung von Lösungsvarianten wird, wie in Abschnitt 2.5.2.2 beschrieben, durchgeführt. Es werden vereinzelte, notwendige Anmerkungen untenstehend ergänzt.

2.7.2.1 Abstraktion

Als Basis der Abstraktion steht die Geschäftstätigkeit des Spengler- und Dachdeckerbetriebes. Von dort aus werden nun, wie in Abschnitt 2.5.2.2 beschrieben, die darüber liegenden Flughöhen angestrebt.

Hinzuzufügen ist, dass die Abstraktion in möglichst heterogenem und objektivem Umfeld durchzuführen ist. Daher empfiehlt der Autor ein separates (von der Identifikation der Kernkompetenzen unabhängiges) Projektteam zu formieren. Dieser Umstand unterstützt eine möglichst objektive Abstraktion.

2.7.2.2 Ableitung von Entwicklungsfeldern und Lösungsvarianten

Bei der Ableitung von Entwicklungsfeldern ist besondere Objektivität notwendig. Anwendungsfelder, die sich lediglich rund um das Kerngeschäft des Unternehmens erstrecken, fehlt es an Potential zu radikalen Entwicklungsmöglichkeiten. Dahingehend gilt für diesen Schritt abermals die Bildung eines „neuen“ Projektteams.

Der Autor fasst an dieser Stelle zusammen, dass sich das Projektteam zur Abstraktion von jenem zur Identifikation unterscheiden sollte. Des Weiteren ist ein Heranziehen eines unternehmensfremden Experten für die Generierung von Entwicklungsfeldern vorgesehen. Durch diesen Schritt soll eine Lösungsfindung, die sich lediglich um die identifizierten Kernkompetenzen erstreckt, umgangen werden. Das Projektteam zur Abstraktion wird ab sofort mit „Team Abstraktion“ bezeichnet.

2.7.3 Reflexion auf bestehende Kernkompetenzen

Die Reflexion passiert durch die zwei in Unterkapitel 2.6 beschriebenen Stufen.

2.7.3.1 Bewertung auf vollständige Realisierbarkeit

Wie bereits beschrieben, behandelt dieser Bewertungsschritt die Realisierbarkeit der Entwicklungsfelder mit den unternehmenseigenen Kernkompetenzen.

Dieser erste, bewertende Schritt wird mit „Team Identifikation“ durchgeführt. Unter Heranziehen der in Abbildung 17 dargestellten Bewertungsmatrix ist eine Reflexion mit jener Zusammensetzung, die für die Identifikation der Kernkompetenzen zuständig war, durchzuführen.

2.7.3.2 Überprüfung auf Kooperations- bzw. Netzwerksynergien

Der zweite, auf die unternehmenseigenen Kernkompetenzen reflektierende Schritt wird abermals mit „Team Identifikation“ realisiert. Als Vorlage bzw. Zuordnungsgrundlage dient das in Abbildung 18 visualisierte Kompetenz-Kooperations-Portfolio.

Oftmals erweist sich eine Abschätzung über fehlende Kompetenzen des Unternehmens, die zur Erschließung von neuen Märkten notwendig sind, als schwierig. Doch genau dies gilt als notwendig, um die richtigen Kooperationspartner zu identifizieren und anschließend Nutzen aus der Partnerschaft zu ziehen.

In Abbildung 21 wird das vollständige Vorgehensmodell zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen dargestellt. Dieses setzt sich, wie bereits erwähnt, aus den Schritten der Identifikation von Kernkompetenzen, der Abstraktion der Geschäftstätigkeit sowie der Reflexion auf die bestehenden Kernkompetenzen zusammen. Aufgrund von Darstellungsgründen wird das Modell in voller Größe dem Anhang beigelegt.

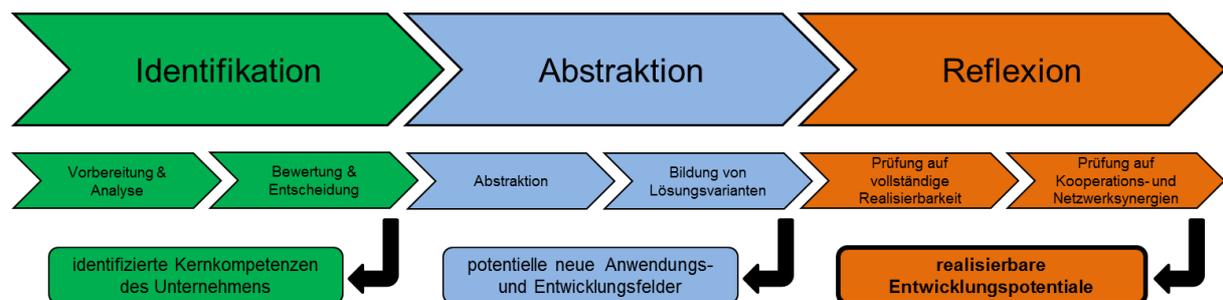


Abbildung 21: Vorgehensmodell zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen, Quelle: Eigene Darstellung.

3 PRAKTISCHER ABSCHNITT

3.1 Beschreibung des betrachteten Unternehmens

Die Anfänge der Aktiv Dach GmbH reichen auf das Jahr 2010 zurück. Zu diesem Zeitpunkt begegnete die damals am Standort angesiedelte Anton Koch GmbH akuten Unternehmenskrisen. Durch diese wirtschaftlichen Missstände, welche im Nachhinein durch zu schnelles und unkontrolliertes Wachstum begründet wurden, war eine eigenständige Bewältigung des Sachverhaltes ausgeschlossen. Eine Insolvenz des Unternehmens erschien als unausweichlich. Die Anton Koch GmbH beschäftigte zu diesem Zeitpunkt etwa 80 Mitarbeiter.

Unmittelbar vor der Insolvenz wurde letztendlich eine Fortführung des Unternehmens unter Gründung einer Auffangesellschaft, der Ancona Koch GmbH, gesichert. Diese Gesellschaft – die mit denselben Unternehmenstätigkeiten auftritt – wurde durch eine neue Geschäftsführung sowie drei weitere, damals in Führungspositionen agierenden Mitarbeitern, gegründet. Sämtliche laufende Projekte mitsamt bestehenden Garantie- und Gewährleistungsansprüchen wurden vom eingesetzten Masseverwalter käuflich erworben. Bis zum Jahr 2011 wurde sämtliches Anlagevermögen (Montagefahrzeuge, Maschinen und Liegenschaften) der ehemaligen Anton Koch GmbH gekauft. Einer wirtschaftlich erfolgreichen Zukunft stand zum damaligen Zeitpunkt nichts mehr im Wege.

Mittlerweile wurde die Ancona-Koch GmbH zur Aktiv Dach GmbH umfirmiert und ist seit 2013 im Besitz der Kandussi Holding GmbH. Zu dem in Kärnten stationierten Unternehmen zählen vier weitere Spengler- bzw. Dachdeckerbetriebe sowie etwaige Baustoffhandel und Betonwerke.

3.2 Projektvorbereitung

3.2.1 Aufgabenstellung

Als Ergebnis des theoretischen Abschnittes dieser Arbeit wurde ein dreistufiges Vorgehensmodell für kernkompetenzorientiertes Wachstum entwickelt. In der ersten Phase werden die Kernkompetenzen des betrachteten Unternehmens identifiziert und beschrieben. Als zweiter Schritt des Modells gilt es, potentielle Anwendungs- und Entwicklungsfelder durch eine Abstraktion der Geschäftstätigkeit zu ermitteln. Als dritter und letzter Schritt werden jene identifizierten Potentiale auf die zuvor identifizierten Kernkompetenzen reflektiert, um etwaige Realisierbarkeit zu beurteilen.

Als Aufgabenstellung dieses praktischen Abschnittes gilt es demnach, das entwickelte Vorgehensmodell am Beispiel der Aktiv Dach GmbH abzarbeiten und auf diese Weise kernkompetenzorientierte Wachstumspotentiale zu generieren.

3.2.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung des praktischen Teiles dieser Arbeit setzt sich aus zwei Muss- und einem Wunsch-Ziel zusammen. Die beiden Muss-Ziele, welche bereits in Abschnitt 1.3 festgelegt wurden, werden wie folgt definiert:

- *Identifikation der bestehenden Kernkompetenzen des betrachteten Unternehmens*
- *Generierung von Entwicklungspotentialen reflektierend auf die identifizierten Kernkompetenzen*

Als Wunsch-Ziel wurde folgende Bestimmung formuliert:

- *Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz zur Thematik der Kernkompetenzen*

3.2.3 Teilnehmer des Projekts

Für die Anwendung des Vorgehensmodells wurde eine möglichst heterogene Konstellation der Teilnehmer angestrebt. Dies führte bei der Auswahl der Mitglieder dazu, dass neben leitenden Angestellten auch kompetente und zuverlässige Facharbeiter hinzugezogen wurden. Eine Einbeziehung von jenen Mitarbeitern, die direkt auf den Baustellen agieren, wurde hinsichtlich der Aufgabenstellung als vielversprechend erachtet.

Der Personenkreis der zur Abwicklung des Vorgehensmodells herangezogen wurde, setzte sich wie folgt zusammen:

Teilnehmer	Funktion	Beschäftigt seit	Sub-Team (Zugehörigkeit)
Martin Herischko	Kaufmännische Leitung	2010 (Gründung)	Identifikation
Alfred Edegger	Leitung Projektmanagement	2010 (Gründung)	Abstraktion
Gert Soinegg	Projektmanagement (öffentlicher Sektor)	2011	Identifikation
Severin Stelzl	Projektmanagement (privater Sektor)	2016	Abstraktion
Markus Kürbisch	Facharbeiter	2010 (Gründung)	Identifikation
Gerhard Krasser	Facharbeiter	2010 (Gründung)	Abstraktion

Tabelle 2: Zusammensetzung des Projektteams, Quelle: Eigene Darstellung.

Um in den einzelnen Phasen des Vorgehensmodells möglichst hohe Objektivität zu gewährleisten, wurden sogenannte Sub-Teams gegründet. Diese Teams wurden unabhängig voneinander eingesetzt und absolvierten jeweils unterschiedliche Phasen des Vorgehensmodells. Die Intuition dieses Schrittes war es, ein hohes Maß an Sachlichkeit und Unbefangenheit zu gewährleisten. In welchen Phasen die jeweiligen Teams agieren, wird separat bekannt gegeben.

Unterstützt bzw. geleitet werden beiden Sub-Teams durch den Projektleiter. Dieser ist für das Unternehmen seit 2012 vorwiegend im Bereich der Beschaffung, der Beratung und dem Aufbau von Lieferantenbeziehungen tätig.

Hinzufügen ist, dass sämtliche Mitglieder – mit Ausnahme von Herrn Martin Herischko – über keinerlei einschlägige Fach- bzw. Methodenkompetenz hinsichtlich etwaiger Inhalte von Workshops verfügen.

3.2.4 Geplante Vorgehensweise

Der Ablauf dieses Modells passiert in vier übergeordneten Schritten. Neben der allgemeinen Projektvorbereitung (rot), werden die unternehmenseigenen Kernkompetenzen identifiziert (grün), Anwendungs- und Entwicklungsfelder generiert (blau) sowie eine Reflexion dieser auf jene Kernkompetenzen durchgeführt (orange).

In den einzelnen Phasen dieses Vorgehensmodells wird eine einheitliche Darstellungsform angestrebt. Dies bedeutet, dass jeweils der Durchführungszeitraum, die involvierten Teilnehmer, die Zielsetzung sowie der tatsächliche Ablauf und das Ergebnis der einzelnen Schritte beschrieben werden.

Eine graphische Darstellung der praktischen Vorgehensweise wird in Abbildung 22 visualisiert.

Phasen (Zeitplanung)	Inhalt	Ergebnisse
Projektvorbereitung (KW 28)	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenstellung • Zielsetzung • Teilnehmer des Projekts • Geplante Vorgehensweise • Zeitplan & Meilensteine 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektantrag
Einführung Identifikation (KW 31/32)	<ul style="list-style-type: none"> • Befüllen der Wertschöpfungskette • Einführungs-Workshop • Adaptierung der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfungskette • Wissensvermittlung hinsichtlich Kernkompetenzen
Analyse (KW 33/34)	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Datenerhebung • Externe Datenerhebung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen & Fähigkeiten des Unternehmens • Identifizierter Kundennutzen
Bewertung & Ergebnisse (KW 37)	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung auf strategische Relevanz • Bildung von Kausalitäten • Bündelung von Ressourcen & Fähigkeiten • Formulierung der potentiellen Kernkompetenz • Bewertung auf Transferierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenzen des Unternehmens
Abstraktion & Ableitung Entwicklungsfelder (KW 36)	<ul style="list-style-type: none"> • Abstraktion der Geschäftstätigkeiten • Ableitung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentielle Anwendungs- und Entwicklungsfelder
Reflexion (KW 39/40)	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung auf vollständige Realisierbarkeit • Überprüfung auf Kooperations- bzw. Netzwerksynergien 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierbare Entwicklungspotentiale

Abbildung 22: Vorgehensweise des empirischen Abschnittes, Quelle: Eigene Darstellung.

3.3 Identifikation der bestehenden Kernkompetenzen

3.3.1 Einführung Identifikation

3.3.1.1 Befüllen der Wertschöpfungskette

Durchführungszeitraum und -dauer

Die Befüllung der Wertschöpfungskette für die Aktiv Dach GmbH wurde am 31. Juli 2017 durchgeführt. Für die Analyse und Aufbereitung der primären und unterstützenden Aktivitäten wurde eine Dauer von 3 Stunden benötigt.

Teilnehmer

Wie bereits in Abschnitt 2.7.1.1 beschrieben, wurde die Analyse und Darstellung der Wertschöpfungskette des betrachteten Unternehmens vom Projektleiter eigenständig durchgeführt. Für diesen Schritt des Vorgehensmodells wurden somit keine weiteren Personalressourcen verzehrt.

Zielsetzung

Das Ziel dieses Schrittes war es, die relevanten primären sowie unterstützenden Aktivitäten und somit den wertschöpfenden, logischen Ablauf des Unternehmens aufzuzeigen bzw. graphisch darzustellen. Eine weitere Vorgehensweise hinsichtlich einer Kosten- und Differenzierungsanalyse wie es nach Porter im Rahmen der Analyse vorgesehen ist, war nicht Teil dieses Schrittes.⁹⁵

Ablauf

Als Vorgehensweise zur Analyse der unternehmerischen Aktivitäten wurde die Ablauforganisation des Unternehmens herangezogen. Neben der Analyse der Organisationsstruktur wurden vom Projektleiter abgeschlossene und somit durchgeführte Projekte des Unternehmens betrachtet. Dieser Prozess hatte zum Zweck, all jene Aktivitäten zu identifizieren, die zur Abwicklung dieser Aufträge notwendig waren.

Angelehnt an das Schema nach Porter werden primäre sowie unterstützende Tätigkeiten des Unternehmens aufgezählt und als Wertschöpfungsprozess in logischer Reihenfolge dargestellt.

Ergebnisse der Phase

Als Ergebnis der Analyse konnte die Wertschöpfungskette des Unternehmens analysiert und graphisch dargestellt werden. Nach Anlehnung an das in Abbildung 19 dargestellte Schema einer Wertschöpfungskette nach Porter, mussten aufgrund branchenspezifischer Eigenheiten einige Primäraktivitäten ergänzt werden. Die Anpassungen beziehen sich auf einen chronologisch vorgelagerten Vertrieb, die Arbeitsvorbereitung sowie die Montage. Durch diese Adaptierungen entspricht die Wertschöpfungskette, in Abbildung 23 dargestellt, nun den Anforderungen der unternehmerischen Tätigkeit der Aktiv Dach GmbH.

⁹⁵ Vgl. Rathnow (2010), S. 129-131.

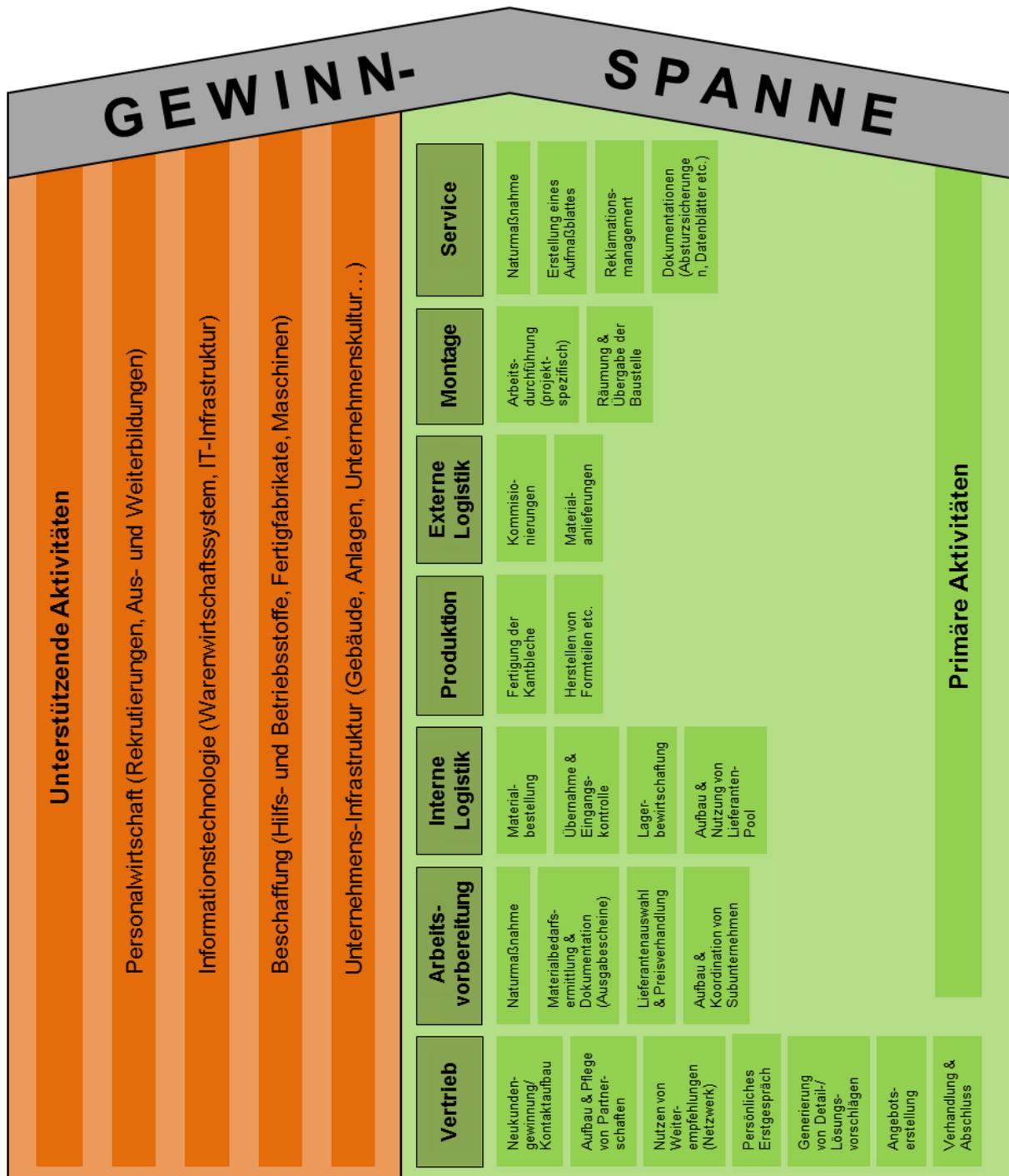


Abbildung 23: Wertschöpfungskette der Aktiv Dach GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

In obiger Abbildung können sieben primäre Aktivitäten des betrachteten Unternehmens, welche in realer Abfolge angeordnet sind, erkannt werden. Besonders der Vertrieb, die Arbeitsvorbereitung und die Montage sind aufgrund der großen Vielzahl an unterschiedlichen Projekten von enormer Bedeutung. Projekte der Bauwirtschaft weisen stets unterschiedliche Charakteristiken auf und sind, im Gegensatz zur Industrie, mit einem minimalen Automatisierungsgrad ausgestattet. Durch die sich permanent ändernden Bedingungen sind Tätigkeiten wie der Vertrieb, die Arbeitsvorbereitung sowie die Montage als Schlüsselaktivitäten in der Wertschöpfung des Unternehmens zu betrachten.

3.3.1.2 Einführungs-Workshop in die Thematik der Kernkompetenzen

Durchführungszeitraum und -dauer

Der Workshop zur Einführung in die Thematik der Kernkompetenzen fand am 21. Juli 2017 statt. Die Dauer der Einführung nahm 2,5 Stunden in Anspruch.

Teilnehmer

Der Kreis der Teilnehmenden am Workshop erstreckte sich in diesem Schritt auf das Team Identifikation und das Team Abstraktion. Der Einführungs-Workshop wurde unter der Leitung des Projektleiters mit vollständigem Team durchgeführt.

Zielsetzung

Zielsetzung des Workshops war es, für die Abwicklung des Vorgehensmodells ausreichendes Verständnis über die Thematik der Kernkompetenzen zu vermitteln. Diese Anforderung wurde mittels eines Fragebogens hinsichtlich strategisch relevanter Ressourcen und Fähigkeiten gemessen. Der Fragebogen musste von den Teilnehmern des Workshops abgearbeitet werden.

Ablauf

Im Rahmen des Workshops wurde vor allem auf die Bestandteile einer Kernkompetenz mit den relevanten vier Charakteristiken der strategischen Relevanz (siehe 2.2.1.2 bzw. 2.2.1.4) eingegangen. An dieser Stelle galt es das Verständnis zu vermitteln, dass sich Kernkompetenzen aus strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten zusammensetzen. Des Weiteren wurde auf das in Abbildung 10 beschriebene Klassifizierungsschema von Kompetenzen eingegangen. Daraus wurde der Unterschied zwischen Basis- und Schlüsselkompetenz bzw. potentieller und tatsächlicher Kernkompetenz anhand unternehmensrelevanter Beispiele erarbeitet.

Zur Erfolgsmessung des Einführungs-Workshops wurden vom Projektleiter unterschiedliche Ressourcen und Fähigkeiten gesammelt und den Teilnehmern anhand der vier Charakteristiken zur eigenständigen Bewertung dargelegt. Am Ende dieser Beurteilung wurde über die Ergebnisse und die einzelnen Beweggründe der Beantwortung des Fragebogens diskutiert. Ein beispielhafter Fragebogen, welcher in dieser Phase eingesetzt wurde, ist dem Anhang dieser Arbeit beigelegt.

Die Schaffung eines Verständnisses zur Thematik der Kernkompetenzen galt als essentieller und wichtiger Schritt für die fortlaufende Abarbeitung des Vorgehensmodells.

Ergebnisse der Phase

Das Ergebnis des Einführungs-Workshops kann als erfolgreiche Wissensvermittlung hinsichtlich der Aufgabenstellung betrachtet werden. Die Mitglieder des Projektteams wurden mit den Grundbegriffen und relevanten Unterscheidungen betraut.

3.3.1.3 Adaptierung der Wertschöpfungskette

Durchführungszeitraum und -dauer

Die Adaptierung der Wertschöpfungskette fand in Anschluss an den Einführungs-Workshops statt. Für diesen Vorgang wurden 45 Minuten benötigt.

Teilnehmer

Wie im vorigen Schritt waren sowohl Team Identifikation, als auch Team Abstraktion in die Adaptierung der Wertschöpfungskette involviert.

Zielsetzung

Als Ziel dieses Schrittes galt es, zusätzliche, potentiell wichtige Aktivitäten des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren, die im vorgegangen Abschnitt 3.3.1.1 nicht betrachtet wurden. Diese Aktivitäten erweitern die in Abbildung 23 dargestellte Wertschöpfungskette der Aktiv Dach GmbH.

Ablauf

Zur Durchführung dieses Prozesses wurde die erarbeitete Wertschöpfungskette des Unternehmens für jeden Teilnehmer ausgedruckt und diesem vorgelegt. Der Projektleiter erläuterte die einzelnen Aktivitäten in logischer Reihenfolge, wobei permanent auf mögliche fehlende Elemente geachtet wurde. Die Teilnehmer wurden angehalten, sowohl objektive als auch subjektive Einschätzungen abzugeben, um dadurch die Wertschöpfungskette des betrachteten Unternehmens möglichst zu vervollständigen.

Ergebnisse der Phase

Am Ende dieses Schrittes konnte untenstehende essentielle Änderung an der Wertschöpfungskette des betrachteten Unternehmens durchgeführt werden:

- Planung & Steuerung der Projekte: Diese Aktivität wurde zur Spalte der Arbeitsvorbereitung hinzugefügt. Eine optimale, rechtzeitige Planung sowie permanente Steuerung von sämtlichen Projekten gilt vor allem bei sich stets ändernden Umfeldbedingungen als essentiell. Die Fähigkeit auf Abweichungen zeitnah zu reagieren, kann oftmals als erfolgsentscheidend für diverse Projekte gelten.

Die vollständige Wertschöpfungskette der Aktiv Dach GmbH ist dem Anhang beigefügt.

3.3.2 Analyse

3.3.2.1 Interne Datenerhebung: Ermittlung von unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten

Durchführungszeitraum und -dauer

Der Workshop zur unternehmensinternen Erhebung von strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten fanden am 09. Juli 2017 statt. Zur Analyse und Ausarbeitung der potentiellen Komponenten von Kernkompetenzen wurden 1,5 Stunden benötigt.

Teilnehmer

Die interne Datenerhebung wurde mit Hilfe des Teams Identifikation durchgeführt. Die Mitglieder des Teams wurden in Abschnitt 2.7.1.1 beschrieben.

Zielsetzung

Das erwartete Ziel dieses Schrittes war es, Stärken und Schwächen aus den primären Aktivitäten des Unternehmens zu identifizieren und darzustellen. Eine Abschätzung hinsichtlich strategischer Relevanz wurde in dieser Phase noch nicht durchgeführt.

Ablauf

Wie in Abschnitt 2.7.1.2 erwähnt, basierte die interne Ermittlung der Ressourcen und Fähigkeiten auf die vorher definierte Wertschöpfungskette. Die befüllte Wertschöpfungskette war dem Projektteam durch den vorhergegangenen Adaptionsprozess bereits bekannt. Die Mitglieder wurden in diesem Schritt angehalten, die für sie jeweils prägendsten Stärken und Schwächen zu bestimmen. Dazu wurden jedem Mitglied drei Bewertungspunkte zur Verfügung gestellt. Maximal zwei davon durften auf eine Ressource bzw. Fähigkeit vergeben werden. Der Projektleiter war ebenfalls Teil dieser Beurteilung. Die Abgabe der Bewertung an sich fand anonym, also ohne Einsicht der übrigen Projektmitglieder statt.

Wie oben beschrieben, war eine Identifikation der negativen Punkte ebenfalls Teil dieses Schrittes. Dies hatte den Hintergrund, dass die Teilnehmer etwaige Komponenten gegebenenfalls unterschiedlich wahrnehmen. Ein Extremfall wäre daher, dass einzelne Merkmale sowohl als positiv als auch negativ bewertet werden. Sollte dieser Umstand eintreffen, ist an dieser Stelle separat zu überprüfen, ob etwaige Missverständnisse hinsichtlich der Aufgabenstellung vorliegen.

Ergebnisse der Phase

Nach durchgeführter Punktebewertung konnte folgendes, in Abbildung 24 dargestelltes, Ergebnis verzeichnet werden:

- Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen: Das Erstellen von Lösungsvorschlägen sowie Detailplanungen rund um das Gewerk des betrachteten Unternehmens kann mittlerweile als primäre Tätigkeit im Laufe der einzelnen Projekte angesehen werden. Immer häufiger ist es notwendig sich an bauliche Gegebenheiten anzupassen, wodurch sich projektspezifische Lösungen einstellen. Vor allem im Bereich der Sanierungen sind Standard-

lösungen oftmals nicht möglich. Neben der Notwendigkeit von spezialisierten Lösungsvorschlägen für die Tätigkeiten des Unternehmens, greifen mittlerweile auch komplementäre Gewerke wie Installationsunternehmen (Abluft von Küche/WC über Dach), Elektrotechniker (Photovoltaikanlagen am Dach) oder auch Bauunternehmen (Ablaufschächte für Regenablaufrohre) auf die Details des betrachteten Unternehmens zurück. Aufgrund der Tatsache, dass sämtliche Projektleiter bei Aktiv Dach GmbH zuvor selbst als Facharbeiter tätig waren und Ausbildungen zum Dachdecker- bzw. Spenglermeister absolvierten, sind diese Lösungsvorschläge sowohl praxisnahe als auch qualitativ hochwertig.

- Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool: Als Stärke des betrachteten Unternehmens wurde sowohl der Bestand als auch die Nutzung des Lieferanten-Netzwerkes beurteilt. Lieferanten spielen als Partner in zweierlei Hinsicht eine wichtige Rolle: Herrscht eine intakte Partnerschaft zwischen Kunde und Lieferant, kann das Unternehmen durch hohe Zuverlässigkeit und Risikobereitschaft des Zulieferers profitieren. Sollten diverse Materialien nicht rechtzeitig bestellt worden sein, kann durch ein breites, starkes Netzwerk an Lieferanten, die Beschaffung und somit Durchführung der anstehenden Arbeiten dennoch sichergestellt werden. Als zweiter positiver Punkt eines intakten Lieferanten-Netzwerkes steht ein funktionierender Informationsfluss zwischen den beiden Partnern. Nur durch diesen Austausch an Neuerungen und Verbesserungen am Markt ist es dem betrachteten Unternehmen möglich, dem Kunden stets die aktuellsten Produkte zu offerieren.
- Herstellen von Formteilen: Als chancenreiches Merkmal wurde das Herstellen von diversen Formteilen bewertet. Formteile rund um die Gewerke des betrachteten Unternehmens sind etwa Einfassungen von Säulen oder Lüftungsanlagen, Einbindungen von Balkontüren oder etwa die Herstellung von kompletten Lüftungsjalousien. Diese Eigenschaft hängt stark mit der „Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen“ zusammen. Diese müssen nach der Planung projektspezifisch umgesetzt bzw. gefertigt werden. Das betrachtete Unternehmen verfügt – im Gegensatz zu vielen anderen Betrieben in dieser Branche – über einen Mitarbeiter der ganztags für die Produktion dieser Komponenten zuständig ist. Dadurch konnte dieser seine Kompetenzen zur Fertigung (kanten, runden, löten, schweißen etc.) solcher Produkte dementsprechend erweitern. Durch das Know-how dieses Mitarbeiters werden qualitative und saubere Lösungen auf der Baustelle ermöglicht. Reflektierend auf die Kenntnisse dieses Facharbeiters kann auch eine Vielzahl an sogenannten Laufkundschaften (Fertigung von Kamindächern, Zaunabdeckungen sowie Verblechungen aller Art) vermerkt werden.
- Aufbau und Nutzung von Weiterempfehlungen (Netzwerk): Ein enorm wichtiger Faktor für Handwerksbetriebe ist die Weiterempfehlung des Unternehmens auf Basis der durchgeführten Arbeiten. Wie in Abschnitt 2.1.3 mit dem Merkmal „Kunde als Endverbraucher“ beschrieben, ist eine Empfehlung seitens des Kunden an potentielle weitere Debitoren als Erfolgsfaktor des Unternehmens zu betrachten. Das betrachtete Unternehmen greift auf ein Unternehmensnetzwerk, dem BNI KORALM zurück. Durch dieses Netzwerk von im Bezirk

Deutschlandsberg angesiedelten Unternehmen konnte eine Vielzahl an Weiterempfehlungen vermerkt und bereits einige Projekte lukriert werden. Besonders Empfehlungen von anderen Gewerken – wie es beim BNI KORALM stattfindet – werden von Kunden oftmals dankbar genutzt.

- Planung und Steuerung der Projekte: Als positives Merkmal des betrachteten Unternehmens wurde die Planung und Steuerung der laufenden Projekte bewertet. Durch eine Vielzahl von Faktoren wie beispielsweise Schlechtwetter-Perioden, unvollständigen Vorleistungen anderer Gewerke oder Ausfällen von Mitarbeitern, ist die Planung von Baustellen und die damit verbundene Minimierung von Leerzeiten oftmals komplex. Durch tägliche Jour Fixes der Projektleiter versucht man diese Missstände weitgehend zu kompensieren, sodass laufende Baustellen durch diese Umstände nahezu unberührt bleiben. Durch dieses regelrechte „jonglieren“ der Projekte ist auch vereinzelt Einschleichen von Notfällen, wie Reparaturarbeiten nach Hagel- oder Sturmschäden und somit „offenen“ Dächern, möglich. Diese Fähigkeit wird fortan als „Agile Planung und Steuerung der Projekte“ bezeichnet.
- Lagerbewirtschaftung: Eine Stärke des Unternehmens wurde mit der Bewirtschaftung des Lagers identifiziert. Zu diesem Zwecke beschäftigt das betrachtete Unternehmen zwei Mitarbeiter die sich ganztätig um eine intakte Lagerhaltung bemühen. Dadurch ist es dem Unternehmen möglich, sämtliche Materialien auf Abruf bereit zu halten, ohne einen überdimensionierten Bestand an Produkten aufzubauen. Eine effiziente Lagerbewirtschaftung ermöglicht schnelle Reaktionen auf sich ändernde Umfeldbedingungen wie beispielsweise Reparaturen durch Elementarschäden.
- Kommissionierungen: Ein wichtiger Faktor der Wertschöpfung des betrachteten Unternehmens wurde in der Kommissionierung der Projekte gesehen. In dieser Aktivität werden sämtliche Materialien, die für diverse Baustellen benötigt werden vorab gesammelt und zur Beladung vorgerichtet. Dies sorgt einerseits dafür, dass sämtliches Material gebündelt und vollständig zu den Baustellen gelangt, andererseits kann dadurch Zeit gespart werden. Die Montageteams müssen die Kommissionen nur mehr auf ihre Fahrzeuge laden. Zur Durchführung dieser Tätigkeiten wird ein eigens dafür verantwortlicher Mitarbeiter beschäftigt. Daher kann die Kommissionierung der Projekte als Stärke des Unternehmens bezeichnet werden.

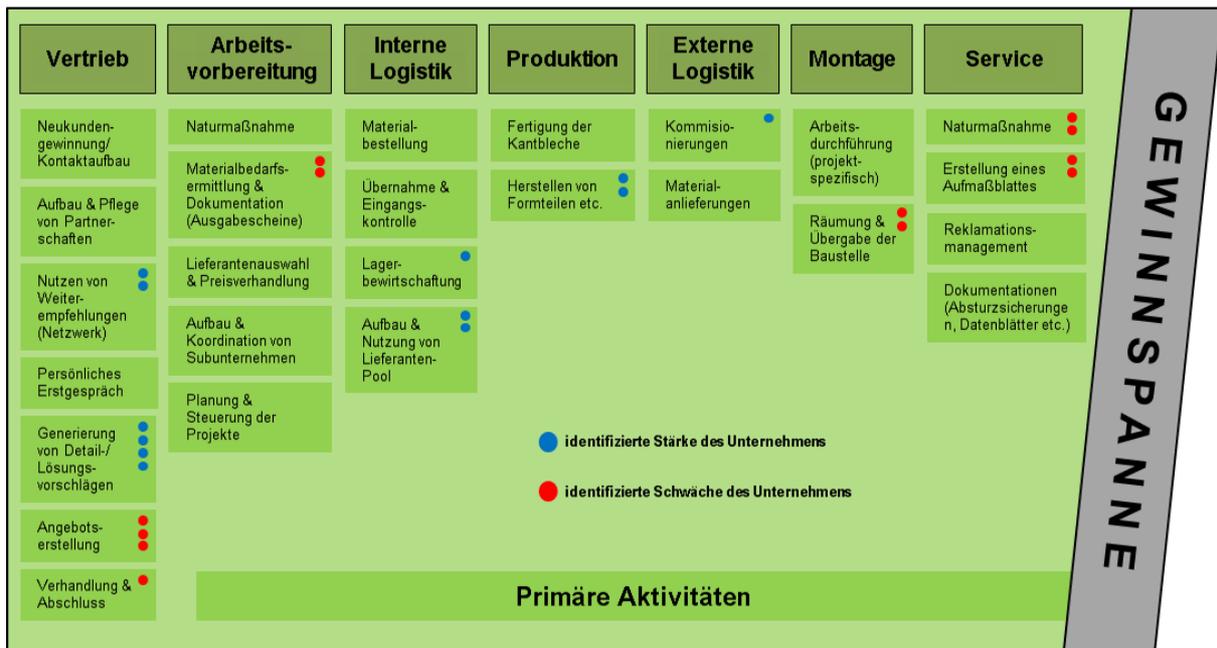


Abbildung 24: Identifizierte Stärken und Schwächen der Aktiv Dach GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

3.3.2.2 Externe Datenerhebung: Ermittlung von unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten

Durchführungszeitraum und -dauer

Die Ermittlung der unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten fand in den Kalenderwochen 31 und 32 statt. In diesem Zeitraum wurde der zu beantwortende Fragebogen an ausgewählte Lieferanten verschickt und ausgefüllt retourniert. Die Auswertung der Fragebögen seitens des Projektleiters wurde am 11. August 2017 durchgeführt.

Teilnehmer

Zur Befüllung des Fragebogens war es notwendig, Lieferanten heranzuziehen, die in engem und häufigem Kontakt mit dem untersuchten Unternehmen stehen. Aufgrund dessen wurden die Geschäftsjahre 2015, 2016 und 2017 (laufend) betrachtet und jene fünf Zulieferer ausgewählt, mit denen das Unternehmen am häufigsten interagiert. Zu dieser Kommunikation zählen neben Bestellvorgängen und Abrechnungen, auch Preisanfragen bzw. Preisverhandlungen.

Von einer Auswahl der ausschließlich umsatzstärksten Lieferanten wurde abgesehen, da diese vorwiegend kostenintensive Zulieferer (Dachsteine, Dachziegel und Dämmstoffe) begünstigen würden. Dies würde die tatsächlichen Kontaktfrequenz des betrachteten Unternehmens zu den einzelnen Lieferanten nicht berücksichtigen und somit ein nicht zufriedenstellendes Ergebnis mit sich bringen.

Für diesen Schritt wurden folgende Zulieferer ausgewählt:

- Bramac Dachsysteme International GesmbH (Dachsteine)
- Filli Stahl GesmbH (Bandbleche, Entwässerungsartikel)
- iQ Vertriebs GesmbH & Co KG (Dämmstoffe)
- Kellner & Kunz AG (Befestigungsmaterialien)
- Sika Österreich GmbH (Abdichtungsfolien)
- Würth Handelsgesellschaft mbH (Absturzsicherungen)

Zielsetzung

Die Zielsetzung dieses Schrittes war es, weitere Ressourcen und Fähigkeiten des betrachteten Unternehmens zu identifizieren, die von den Mitgliedern des Projektteams nicht aufgezeigt wurden (siehe 3.3.2.1). Dies soll durch die Sicht der Lieferanten auf das betrachtete Unternehmen gewährleistet werden.

Ablauf

Wie in Abschnitt 2.7.1.2 beschrieben, passierte die Datenerhebung mittels eines Fragebogens mit fünf Fragestellungen. Die von den befragten Unternehmen ausgefüllten Fragebögen sind dem Anhang dieser Arbeit beigelegt. Die Fragestellungen handeln von wahrgenommenen Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst. Auch der Vergleich zu etwaigen Wettbewerbern („Welche positiven/negativen Merkmale heben Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?“) wurde hinterfragt. Des Weiteren wurde den Lieferanten eine Frage über potentielle Zusatzleistungen des Unternehmens gestellt. Dies sorgt im besten Fall für erste Anregungen hinsichtlich später durchgeführter Ableitungen von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern (siehe 3.4.2).

Nach Fertigstellung der Datenerhebung wurden die Fragebögen ausgewertet und die Ergebnisse sortiert und gruppiert. Durch die Gruppierung der erhobenen Daten konnten Überbegriffe vergeben werden. Diese sind als Ergebnisse untenstehend dargestellt.

Die Ergebnisse aus diesem Schritt bilden gemeinsam mit den Ergebnissen aus der internen Datenerhebung (siehe 3.3.2.1) den Pool an unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten. Diese dienen der weiteren Abwicklung des Vorgehensmodells.

Ergebnisse der Phase

Folgende Ergebnisse konnten anhand der ausgefüllten Fragebögen identifiziert werden:

- Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH: Als wichtige Ressource wurde die Nutzung von Synergieeffekten aufgrund der Zugehörigkeit zur Kandussi Holding GmbH genannt. Wie bereits in Unterkapitel 3.1 erwähnt, wurde das betrachtete Unternehmen vor etwa vier Jahren von der Kandussi Holding GmbH übernommen. Zu dem in St. Veit an der Glan ansässigen Unternehmen zählen mitunter vier Betriebe, die mit identen Geschäftstätigkeiten wie die des betrachteten Unternehmens auftreten. Durch diesen Pool an Erfahrung profitieren die Betriebe untereinander hinsichtlich Lieferantenkonditionen, Zugänge zu diversen Großprojekten und durch Austausch von spezifischem Fachwissen. Auch eine Abdeckung von

Spitzenauslastungen ist durch rasche, konzerninterne Hilfeleistungen der insgesamt über 200 Mitarbeiter im Bereich der Bauspengler, Dachdeckerei und Bauwerksabdichtung möglich. Neben diesen Merkmalen ist auch eine finanziell starke Muttergesellschaft als Teil der Synergieeffekte zu betrachten.

- Regionale Verwurzelung des Unternehmens sowie der Mitarbeiter: Am Standort des betrachteten Unternehmens wird seit 1992 unter dem Namen Anton Koch GmbH bzw. Ancona-Koch GmbH ein Spengler- und Dachdeckerunternehmen geführt. Etwa 70 % der Mitarbeiter des betrachteten Unternehmens sind bereits länger als 15 Jahre in diesen Gebäuden tätig. Diese regionale Verwurzelung des Unternehmens sowie der Mitarbeiter führt häufig dazu, dass Projekte aufgrund der langen Existenz des Standortes sowie durch Kontakte der Belegschaft lukriert werden können. Ressourcen wie diese sind bei älteren, traditionsreichen Unternehmen ausgeprägter als bei jungen Spengler- und Dachdeckerbetrieben.
- Kurze Entscheidungswege: Als überaus positiv seitens der Lieferanten wurden die raschen Entscheidungsvorgänge des betrachteten Unternehmens beschrieben. Die einzelnen Positionen wie Bauleitung, Einkauf oder Vertrieb verfügen sowohl über die Kompetenz als auch über die Befugnis, Entscheidungen im Notfall rasch und selbständig zu treffen. Dieses Merkmal tritt häufig bei Waren, die lange Lieferzeiten bzw. keine kurzfristige Zustellmöglichkeit aufweisen, auf. An dieser Stelle müssen schnelle Entschlüsse hinsichtlich Ersatz- bzw. Alternativprodukte getroffen werden.
- Ausreichende Vorlaufzeiten: Durch den Einbezug von Lieferanten konnte festgestellt werden, dass das betrachtete Unternehmen über eine sehr organisierte Arbeitsvorbereitung verfügt. Dieser Umstand wirkt sich bei Lieferanten vor allem durch rechtzeitige Bestellungen von diversen Materialien und somit längeren Vorlaufzeiten aus. Das Merkmal – als Teil einer effektiven Arbeitsvorbereitung – wurde von jenen Lieferanten als sehr zufriedenstellend und in der Regel besser als bei Wettbewerbern bewertet.
- Großzügige Lagerflächen: Durch die Übernahme des Standortes der 80 Mitarbeiter starken Anton Koch GmbH im Jahre 2010, können auf großzügig dimensionierte Lager- und Werksflächen zurückgegriffen werden. Dieser Umstand wurde von Zulieferern als starke Ressource hinsichtlich des Aufbaus von Lagerbeständen, Zwischenlagerungen von Kommissionen sowie genügend Platz für den gesamten Fuhrpark, bewertet. Das betrachtete Unternehmen verfügt über ca. 1.000 m² an Werkstattflächen sowie 3.000 m² an Freilager.
- Arbeiten in höher gelegenen Bereichen: Als besonderes Merkmal des betrachteten Unternehmens wurden die Tätigkeiten auf permanent erhöhten Arbeitsplätzen angemerkt. Diese Fähigkeit wurde vor allem von jenen Lieferanten angesprochen, die auch andere Branchen beliefern. In diesem Fall waren es die Würth Handelsgesellschaft mbH sowie die Kellner & Kunz AG.

3.3.2.3 Externe Datenerhebung: Identifikation des Kundennutzens

Durchführungszeitraum und -dauer

Die Erhebung der Nutzenstiftung fand parallel zur ersten externen Identifikation (siehe 3.3.2.2) in den Kalenderwochen 31 und 32 statt. Wie bei voriger Ermittlung, wurde diese Analyse ebenfalls mittels Fragebogen durchgeführt. Dieser wurde an ausgewählte Kunden des Unternehmens verschickt und am 14. September 2017 vom Projektleiter ausgewertet.

Teilnehmer

Hinsichtlich der Auswahl von Teilnehmern zur Datenerhebung wurde darauf Wert gelegt, aus sämtlichen Tätigkeitsfeldern des Unternehmens Informationen zu erhalten. Diese Tätigkeitsfelder konnten mit Bauspenglerei (SP), Dachdeckerei (DD), Abdichtungsarbeiten im Flachdachbereich (FD) sowie Reparaturarbeiten aller Art (REP) festgelegt werden. Das Unternehmen war für die teilnehmenden Kunden in den Jahren 2015, 2016 oder 2017 tätig. Ältere Geschäftsfälle wurden nicht berücksichtigt, da sich eine Identifikation des Kundennutzens aufgrund länger zurückliegender Unternehmenstätigkeiten als schwierig und unpräzise herausstellte. Neben der Aufspaltung in verschiedene Unternehmenstätigkeiten wurde auf eine Teilnahme von Kunden aus den Bereichen Business-to-Consumer (B2C) sowie Business-to-Business (B2B) geachtet.

Das Feld der ausgewählten Teilnehmer setzt sich wie folgt zusammen. Um den Wunsch vereinzelter Kunden nachzukommen, wurden jene Namen anonymisiert:

- Kötz-Haus GmbH (SP, DD, FD; B2B)
- Ligra Bauträger GmbH (SP, DD, FD; B2B)
- J Gesellschaft m.b.H. (SP, DD, FD; B2B)
- Christiane Koch (SP, DD; B2C)
- Patrick Ambros (SP, DD; B2C)
- AP GmbH (SP, FD, REP; B2C)
- Christoph I. (SP, DD; B2C)
- Peter H. (SP, DD; B2C)
- Karin W. (SP, FD; B2C)
- M. Schwan. (REP; B2C)
- Pf. Schwan. (REP; B2C)
- Gasthof Mauthner (SP, DD, FD; B2C)

Zielsetzung

Ziel des Schrittes war eine Identifikation jener Merkmale, die eine kundenseitige Nutzenstiftung und somit eine Weiterempfehlung des Unternehmens mit sich bringen.

Ablauf

Um die dritte Charakteristik einer Kernkompetenz – die kundenseitige Nutzenstiftung – zu erfüllen, gilt es diese anfangs zu identifizieren. Wie in Abschnitt 2.7.1.2 beschrieben, wurde ein erarbeiteter Fragebogen an ausgewählte Kunden übermittelt. Nach der Retournierung seitens dieser wurden die Ergebnisse aufgearbeitet und gruppiert.

Der Vorsatz des Fragebogens war es, jene Merkmale zu identifizieren, die für eine Weiterempfehlung des Unternehmens verantwortlich sind. Die Fragestellungen behandelten einerseits die Identifikation von positiven Eigenschaften hinsichtlich der unternehmerischen Leistungserbringung, andererseits die Erhebung von Merkmalen, die das betrachtete Unternehmen vom Wettbewerb abhebt. Durch diese Fragestellung konnte der tatsächliche Kundennutzen identifiziert werden. Ähnlich wie bei dem Fragebogen an die Lieferanten, wurden auch die Kunden über etwaige Zusatzleistungen befragt. Brauchbare Ideen fließen ebenfalls zur Reflexion in Unterkapitel 3.5 mit ein.

Die von den Kunden befüllten Fragebögen sind dem Anhang dieser Arbeit beigelegt.

Ergebnisse der Phase

Folgende nutzenstiftende Merkmale konnten identifiziert werden:

- Kreative Detaillösungen: Besonders von Kunden honoriert wurden die vom betrachteten Unternehmen eingebrachten Lösungsvorschläge zur Ausbildung von Details und Spezialanwendungen. Nachdem die Tätigkeiten des Bauspenglers, Dachdeckers und Bauwerksabdichters meist am Ende der Bauzeit (bezogen auf die Außenhülle des Gebäudes) stattfinden ist dieser oftmals gefordert sich an spezielle Gegebenheiten anzupassen. Vor allem im Bereich des Flachdaches passieren im Laufe des Baufortschrittes immer wieder fehlerhafte Planungen und Ausführungen, die durch mangelnde Koordination zwischen den Gewerken sowie minderwertigen Vorleistungen auftreten. Bauspengler, Dachdecker und Bauwerksabdichter sehen sich an dieser Stelle häufig gezwungen, Detaillösungen zur Problembehebung – vereinzelt auch zur Schadensbegrenzung – zu entwickeln. Diese gilt es anschließend unter Einbehaltung sämtlicher einschlägiger Normen möglichst rasch umzusetzen. Die Fähigkeit wurde von Kunden des betrachteten Unternehmens als überaus wichtig und förderlich hinsichtlich einer anhaltenden Partnerschaft festgehalten.
- Angemessenes Preis-Leistung-Niveau: Ein zentraler Punkt der Kundenbefragung war das Verhältnis von angebotenenem Preis zu erhaltener Leistung des betrachteten Unternehmens. Hierzu wurde angemerkt, dass die entsprechenden Leistungen durch verschiedene Wettbewerber zwar teilweise günstiger zu beziehen sind, jedoch verschiedene Merkmale die Mehrkosten rechtfertigen. Stellvertretend wurden Eigenschaften wie kompetente Beratung, lückenlose Angebotserstellung und qualitativ hochwertige Durchführung der Arbeiten genannt.
- Termingerechte Abwicklung: Vor allem bei Projekten die in Kooperationen mit Bauträgern oder Generalunternehmern durchgeführt werden, spielt die Einhaltung der festgesetzten

Termine eine große Rolle. Nur auf Basis dieser Eigenschaft ist eine rechtzeitige Gesamtfertigstellung diverser Projekte möglich. Neben den Geschäftskunden schätzen aber auch private „Hausbauer“ das Merkmal der Termintreue sehr. Die Erfahrung zeigt, dass diese während der Bauzeit häufig vor Ort sind und als Koordinator zwischen den einzelnen Gewerken fungieren. Eine Einhaltung des Zeitrahmens ist somit auch für Privatkunden enorm wichtig. Dem betrachteten Unternehmen wurde diese positive Eigenschaft im Rahmen der Kundenbefragung zugewiesen.

- Einwandfreier Informations- und Kommunikationsfluss: Als Merkmal des Kundennutzens wurde darüber hinaus ein intakter Informations- und Kommunikationsfluss angemerkt. Kunden möchten heutzutage über jeden, für das Projekt relevanten, Schritt informiert werden. Beispiele hierfür wären etwa Baufortschritte und Fertigstellungstermine aber auch Warn- und Hinweispflichten gegenüber anderen Gewerken. Etwaige Abklärungen in Schnittstellenbereichen zu anderen Unternehmen bedürfen oftmals schnelle Reaktionen und Informationen. Dieser Faktor wurde dem betroffenen Unternehmen als intakt und durchaus lobenswert zugeschrieben.
- Funktionierendes Reklamationsmanagement: Dem betroffenen Unternehmen wurden im Falle von auftretenden Mängeln ein rasches Reagieren sowie Beheben dieser zugeordnet. Obwohl manche der befragten Kunden das Reklamationsmanagement als noch ausbaufähig beurteilten, wurde dieses dennoch mit „besser als beim Wettbewerb“ bezeichnet. Dies ist vermutlich auf eine träge Bereitschaft zur Behebung von etwaigen Mängeln, kollektiv für die gesamte Branche, zurückzuführen. Nichts desto trotz wurde das Reklamationsmanagement des betrachteten Unternehmens als nutzenstiftende Eigenschaft identifiziert. Interessant erscheint, dass dieses Merkmal in der vorgegangenen Phase der Ermittlung von unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten (siehe 3.3.2.1), keine Betrachtung fand.

3.3.3 Bewertung

Durchführungszeitraum und -dauer

Die Bewertungsphase der Ressourcen und Fähigkeiten hinsichtlich strategischer Relevanz, die Identifikation von Kausalitäten sowie die Bündelung von strategisch relevanten Komponenten, fanden am 13. September 2017 statt. Diese Schritte wurden sequenziell abgearbeitet und nahmen für das Projektteam in Summe 4 Stunden in Anspruch.

Teilnehmer

Wie bereits die Analysephase zuvor, wurde der nachfolgende Bewertungsprozess – ausgenommen die Bündelung von Ressourcen und Fähigkeiten (siehe 3.3.3.3) – vom Team Identifikation durchgeführt.

Zielsetzung

Die Zielsetzung dieses Bewertungsprozesses war es, aus den vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten jene zu identifizieren, die sowohl die Charakteristik der schweren Imitier- und Substituierbarkeit als auch das Merkmal der kundenseitigen Nutzenstiftung aufweisen. Verbunden mit der notwendigen Bündelung dieser, können auf diese Weise die tatsächlichen Komponenten einer potentiellen Kernkompetenz erarbeitet werden.

Die untenstehenden Bewertungsschritte weisen jeweils eigenständige Teilziele auf.

3.3.3.1 Bewertung der Ressourcen und Fähigkeiten hinsichtlich strategischer Relevanz

Zielsetzung

Zielsetzung dieses Schrittes war das Herausfiltern von Ressourcen und Fähigkeiten, welche sowohl schwer imitier- als auch substituierbar sind. Diese wurden aus den Ergebnissen der vorangegangenen Abschnitte (siehe 3.3.2.1 und 3.3.2.2) selektiert.

Ablauf

Wie bereits in Abschnitt 2.2.1 erwähnt, müssen Komponenten von Kernkompetenzen strategische Relevanz aufweisen. In diesem Schritt wurden die Imitier- und Substituierbarkeit, zwei der vier Merkmale die es zu erreichen gilt, überprüft. Aufgrund der Tatsache, dass diese beiden Charakteristiken bereits im Einführungs-Workshop erläutert und diskutiert wurden galt es, lediglich den Aufbau der Bewertungsmatrix vorzustellen. In dieser Matrix wurden alle identifizierten Ressourcen und Fähigkeiten den Charakteristiken der Imitier- und Substituierbarkeit gegenüber gestellt. Anhand dieser Gegenüberstellung wurde für jede Komponente das Ausmaß der beiden Merkmale diskutiert und eine Schätzung hinsichtlich der Erfüllung abgegeben. Hinzuzufügen ist, dass zur Erfüllung der beiden angestrebten Charakteristiken eine Imitation und Substitution der Ressourcen und Fähigkeiten nicht oder nur schwer durchgeführt werden kann.

Wie bereits in Abschnitt 2.7.1.3 erwähnt, wurden lediglich jene Ressourcen und Fähigkeiten, denen der (teilweise) strategisch relevante Charakter zugewiesen wurde, im nächsten Schritt – der Bildung von Kausalitäten – berücksichtigt. Jene Komponenten die ohne erheblichen Aufwand (siehe 2.2.1.2)

imitiert bzw. substituiert werden können, schieden als Bestandteile von Kernkompetenzen und somit für die weitere Vorgehensweise aus.

Weisen einzelne Ressourcen und Fähigkeiten zum Teil bereits Merkmale von strategischer Relevanz auf, so gilt es diese gegebenenfalls weiterzuentwickeln bzw. zu beobachten. Dieser Schritt war jedoch nicht Teil des Vorgehensmodells.

Ergebnisse der Phase

Das Ergebnis dieses Bewertungsschrittes ist in untenstehender Abbildung 25 ersichtlich. Es werden nun in kurzer Form die Beweggründe der einzelnen Beurteilungen erläutert. Am Ende jeder Stellungnahme wird zur Übersicht das jeweilige Ergebnis angehängt. „J“ (Ja) gilt für die Erfüllung der Charakteristik. „N“ (Nein) steht für ein unerfülltes Merkmal.

<div style="text-align: right; padding-right: 10px;">strategisch relevante Charakteristik</div> <div style="text-align: left; padding-left: 10px;">identifizierte Ressource/Fähigkeit</div>	schwere Imitierbarkeit	schwere Substituierbarkeit
Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH	✓	✓
Regionale Verwurzelung des Unternehmens	✓	✓
Kurze Entscheidungswege	✗	✓
Ausreichende Vorlaufzeiten	✗	✗
Großzügige Lagerflächen	✓	✓
Agile Planung und Steuerung der Projekte	✓	✓
Aufbau und Nutzung von Weiterempfehlungen (Netzwerk)	✓	✓
Herstellen von Formteilen	✗	✓
Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool	✓	✓
Lagerbewirtschaftung	✗	✓
Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen	✓	✓
Kommissionierungen	✗	✗
Arbeiten in höher gelegenen Bereichen	✓	✓

Abbildung 25: Überprüfung der Ressourcen und Fähigkeiten auf Imitier- und Substituierbarkeit, Quelle: Eigene Darstellung.

- Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH: Die Zugehörigkeit in ein Netzwerk aus fünf „hauseigenen“ Bauspengler- und Dachdeckerbetrieben kann gegebenenfalls durch den Einsatz hoher Ressourcen (Ankauf von Unternehmen) imitiert werden. Selbst durch Eingehen von diversen Kooperationen mit Wettbewerbern kann ein Austausch an relevanten

Informationen und Know-how, wie es in diesem Fall stattfindet, nur schwer gewährleistet werden. Eine Substitution von solchen Synergieeffekten ist momentan nicht zu beachten. (J/J)

- Regionale Verwurzelung des Unternehmens sowie der Mitarbeiter: Eine regionale, in den Köpfen von potentiellen Kunden verankerte Präsenz eines Unternehmens kann aus jetziger Sicht weder imitiert noch substituiert werden. Zwar können Wettbewerber dieses Merkmal gegebenenfalls auf dessen Einzugsgebiete umlegen, in der Umgebung des betrachteten Unternehmens erfüllt diese Ressource aber die angesprochenen Charakteristiken. (J/J)
- Kurze Entscheidungswege: Die Fähigkeit der raschen Entscheidungen in sämtlichen Belangen kann nach Einschätzung des Projektteams nur schwer substituiert werden. Im Handwerk steht eine Vielzahl an Einflussfaktoren einer reibungslosen Abwicklung der Projekte gegenüber. Dadurch sind permanente Abklärungen erforderlich. Das Merkmal wurde allerdings als einfach imitierbar erachtet, da es lediglich eine Auswirkung einer flachen, praxisorientierten Aufbauorganisation darstellt. (N/J)
- Ausreichende Vorlaufzeiten: Diese Fähigkeit wurde sowohl als imitier- und substituierbar eingestuft. Bei immer kürzeren Lieferzeiten ist in geraumer Zeit unter Umständen nur mehr ein Minimum an Vorlaufzeit notwendig, wodurch sich eine Substitution einstellt. Eine Imitation kann durch effiziente Arbeit des Innendienstes gewährleistet werden. (N/N)
- Großzügige Lagerflächen: Möchte man diese Ressource des betrachteten Unternehmens imitieren, so ist dies (falls aus Platzgründen überhaupt möglich) mit hohen Investitionskosten verbunden. Dahingehend wurde auf eine schwere Imitierbarkeit entschieden. Sollten Lagerflächen direkt vor Ort benötigt werden, so ist dem Projektteam aus derzeitiger Sicht keine potentielle Substitutionsgefahr bekannt. (J/J)
- Agile Planung und Steuerung der Projekte: Das Planen und laufende Steuern einer Vielzahl an unterschiedlichen Projekten ist auf die einzelnen Projektleiter zurückzuführen. Diese verfügen sowohl über die notwendige Erfahrung im Projektmanagement, als auch über jahrelang aufgebautes Know-how eines Facharbeiters. Aufgrund dessen ist eine reibungslose Erledigung sämtlicher Baustellen trotz unzähliger Einflüsse realisierbar. Verbunden durch tägliche Jour Fixes zur Planung und Steuerung der Projekte, wurde diese Fähigkeit als schwer imitier- und substituierbar bewertet. (J/J)
- Aufbau und Nutzung von Weiterempfehlungen (Netzwerk): Netzwerke im Allgemeinen wurden vom Projektteam vor allem in Bereichen mit direktem Kundenkontakt als nicht substituierbar betrachtet. Die vorhandenen Netzwerke des betrachteten Unternehmens – speziell das bereits erwähnte BNI KORALM – kann aus Sicht des Projektteams schwer imitiert werden. Grund dafür ist die zur Aufnahme in dieses Netzwerk notwendige Einladung. Ein eigenständiger Beitritt ist nicht möglich. Der Aufbau von Netzwerken ist mit enormer Zeit und dadurch resultierenden Kosten behaftet. (J/J)

- Herstellen von Formteilen: Das Fertigen von verschiedenen Produkten in der Werkstätte wurde vom Projektteam aufgrund häufig notwendiger projektspezifischer Anpassungen als schwer substituierbar beurteilt. Die Kompetenz des Herstellens als solche kann jedoch als durchaus imitierbar bewertet werden. (N/J)
- Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool: Der Aufbau eines Netzwerkes an zuverlässigen und kompetenten Zulieferern ist vor allem in der betrachteten Branche ein jahrelanger Prozess. Es existiert eine Vielzahl an Anbietern, die gleiche oder ähnliche Produkte offerieren. Dahingehend wurde ein bestehender Pool an strategischen Partnern als nur schwer imitierbar bewertet. Eine potentielle Substitution wurde in diesem Fall nicht entdeckt. (J/J)
- Lagerbewirtschaftung: Eine intakte Lagerbewirtschaftung kann sich unter Umständen zwar effizienzsteigernd auf das Unternehmen auswirken, bringt aber hinsichtlich schwerer Imitierbarkeit keinen relevanten Mehrwert für die weitere Vorgehensweise. (N/J)
- Generierung von Details und Lösungsvorschlägen: Die Kompetenz zur Generierung von Lösungsvorschlägen ist, ähnlich wie die Planung und Steuerung der Projekte, auf die Ausbildungen der Projektleiter zurückzuführen. Diese sind, wie bereits erwähnt, ausgebildete Spengler- und Dachdeckermeister und weisen dahingehend fundiertes Know-how auf. Aufgrund der Tatsache, dass sich diese Kompetenz mitunter durch Erfahrung und sogenanntes „learning-by-doing“ weiterentwickelt, wurde vom Projektteam auf schwere Imitier- und Substituierbarkeit entschieden. (J/J)
- Kommissionierungen: Die Ressource der Kommissionierung von Projekten wurde im Rahmen der Bewertung als imitier- und substituierbar beurteilt. Dieser Vorgang wirkt sich lediglich als Steigerung der Effizienz aus und gewährleistet mitunter eine reibungslose Abwicklung. Ein Imitationsschutz für diesen Prozess wurde als nicht vorhanden beurteilt. Auch über eine Substitution ist momentan bereits nachzudenken: Zulieferer verschicken oftmals komplette Montagesets auf diverse Baustellen, wodurch eine Kommissionierung im Betrieb als teilweise überflüssig erscheint. (N/N)
- Arbeiten in höher gelegenen Bereichen: Obwohl die Durchführung von Tätigkeiten in höheren Ebenen in der betrachteten Branche kein Alleinstellungsmerkmal darstellen, wurde diese Fähigkeit dennoch als schwer imitierbar beurteilt. Der Grund hierfür ist, dass sich die spätere Identifikation von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern nicht lediglich auf den bestehenden Absatzmarkt beziehen soll. Dahingehend gilt eine branchenübergreifende Bewertung dieses Merkmales als zulässig. Das Durchführen von Handwerksarbeiten auf Dächern tritt aus jetziger Sicht ohne Gefahr von relevanten Substituten auf. Die Kompetenz zur Erledigung von Arbeiten in höher gelegenen Bereichen gilt daher als schwer imitier- und substituierbar. (J/J)

3.3.3.2 Bildung von Kausalitäten

Zielsetzung

Das Ziel dieses Schrittes war es, eine Identifikation jener Ressourcen und Fähigkeiten, die die dritte strategisch relevante Charakteristik (kundenseitige Nutzenstiftung) erfüllen, durchzuführen. Dieser Vorgang fand mittels der Bildung von kausalen Zusammenhängen zwischen Ressourcen bzw. Fähigkeiten des Unternehmens und Merkmalen des Kundennutzens statt.

Ablauf

Nachdem die identifizierten Ressourcen und Fähigkeiten hinsichtlich Imitier- und Substituierbarkeit bewertet wurden, galt es nun die dritte notwendige Charakteristik zu bestimmen. Das Merkmal der kundenseitigen Nutzenstiftung zeichnet Komponenten von Kernkompetenzen aus, deren Wert von Kunden erkannt und akzeptiert wird (siehe 2.2.1.2). Wie bereits in Abschnitt 2.7.1.3 beschrieben, wurde an dieser Stelle versucht, jene Eigenschaften die in Abschnitt 3.3.2.3 als nutzenstiftend identifiziert wurden, mit Ressourcen bzw. Fähigkeiten des Unternehmens zu plausibilisieren. Diesbezüglich wurden sämtliche Komponenten, die der vorherigen Prüfung auf Imitier- bzw. Substituierbarkeit standhielten, jenen Merkmalen des Kundennutzens gegenübergestellt. Zweck dieser Gegenüberstellung war es, kausale Zusammenhänge dieser abzuleiten.

Durch erfolgreiche Identifikation einer Kausalität zwischen Ressourcen bzw. Fähigkeiten und Elementen des Kundennutzens, wird die dritte Charakteristik der strategischen Relevanz erfüllt.

Ähnlich wie im vorherigen Schritt war zur Vorbereitung lediglich ein kurzer Überblick der Bewertungsmatrix notwendig. Das Merkmal der kundenseitigen Nutzenstiftung wurde bereits im Einführungs-Workshop erläutert.

Ergebnisse der Phase

Nach durchgeführter Bildung von Kausalitäten konnte folgendes, in Abbildung 26 dargestelltes, Ergebnis erzielt werden. Es wird nun auf all jene Ressourcen und Fähigkeiten eingegangen, die diesen Bewertungsschritt standhielten.

<div style="text-align: right;">identifizierter Kundennutzen</div> <div style="text-align: left;">identifizierte Ressource/Fähigkeit</div>	Kreative Detaillösungen	Termingerechte Abwicklungen	Effizienter Informations- und Kommunikationsfluss	Funktionierendes Reklamationsmanagement	Angemessenes Preis-Leistungs-Niveau
Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH					
Regionale Verwurzelung des Unternehmens					
Großzügige Lagerflächen					
Agile Planung und Steuerung der Projekte					
Aufbau und Nutzung von Weiterempfehlungen					
Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool					
Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen					
Arbeiten in höher gelegenen Bereichen					

Abbildung 26: Bildung von Kausalitäten, Quelle: Eigene Darstellung.

- Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH (Termingerechte Abwicklungen; Angemessenes Preis-Leistungs-Niveau): Durch die Zugehörigkeit zur Kandussi Holding GmbH ist es dem betrachteten Unternehmen auch in Auslastungsspitzen möglich, termingerechte Abwicklungen durchzuführen. Aufgrund der Vielzahl an facheinschlägigen Mitarbeitern (Stichwort: fünf Spengler- und Dachdeckerunternehmen) ist ein internes „Ausleihen“ von Personalressourcen einfach umsetzbar. Aufgrund der Größe des Konzerns hat das Unternehmen Zugriff auf Sonderkondition bei einer Vielzahl von Lieferanten. Dies gewährleistet ein vertretbares Preis-Leistungs-Verhältnis.
- Regionale Verwurzelung des Unternehmens sowie der Mitarbeiter (Funktionierendes Reklamationsmanagement): Bei der Beurteilung der regionalen Verwurzelung konnte ein Zusammenhang zum intakten Reklamationsmanagement hergestellt werden. Die Erfahrung zeigt, dass bei Stammkunden sowie bei in der Umgebung angesiedelten Kunden, Mängelbehebungen schneller und effizienter durchgeführt werden. Darüber hinaus treten in der Regel bei solchen Kunden weniger Reklamationen auf. Dies ist vermutlich auf die Verbundenheit der Mitarbeiter zum Standort zurückzuführen. Diese repräsentieren das Unternehmen in unmittelbarer Umgebung.
- Großzügige Lagerflächen (Termingerechte Abwicklungen; Funktionierendes Reklamationsmanagement): Die Ressource der großzügigen Lagerflächen wirkt sich aufgrund permanenter Materialverfügbarkeit auf die termingerechte Abwicklung der Projekte sowie auf das rechtzeitige Beheben von Reklamationen aus.

- Agile Planung und Steuerung der Projekte (Termingerechte Abwicklungen; Effizienter Informations- und Kommunikationsfluss; Funktionierendes Reklamationsmanagement): Dieses Merkmal gewährleistet in erster Linie eine pünktliche Fertigstellung der Projekte. Des Weiteren wird ein intakter Kontakt zum Kunden gewährleistet, da dieser über sämtliche Änderungen bzw. auftretende Problematiken unmittelbar informiert wird. Auch das Reklamationsmanagement wird durch permanente Steuerung dahingehend beeinflusst, dass Mängelbehebungen „eingeschoben“ und rasch durchgeführt werden können.
- Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool (Termingerechte Abwicklungen; Angemessenes Preis-Leistungs-Niveau): Ein intaktes Lieferanten-Netzwerk wirkt sich durch rechtzeitige und sichergestellte Lieferungen – auch in knappen Zeitfenstern – auf eine fristgerechte Abwicklung aus. Durch ausgezeichnete Kontakte zu Zulieferern können bei Bedarf auch Objektpreise und Rabatte für vereinzelte Projekte vereinbart werden. Dies wirkt sich wiederum auf das Preis-Leistungs-Niveau aus.
- Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen (Kreative Detaillösungen; Termingerechte Abwicklungen; Funktionierendes Reklamationsmanagement): Diese Fähigkeit wirkt sich in erster Linie auf den Nutzen der kreativen Lösungen aus. Durch das vorhandene Know-how können Wünsche und Anliegen von Kunden – welche sich auch abseits von Standardlösungen bewegen – optimal erfüllt werden. Im Falle von Reklamationen, die aufgrund von komplexen Sachverhalten (z.B. Unterschreitung der minimalen Höhe des Hochzuges der Abdichtungslage oder zu geringe Gefälleausbildung der Unterkonstruktion) entstehen, kann durch diese Fähigkeit Abhilfe geschaffen werden.
- Arbeiten in höher gelegenen Bereichen (Termingerechte Abwicklungen; Funktionierendes Reklamationsmanagement; Angemessenes Preis-Leistungs-Niveau): Durch die Fähigkeit der Arbeitsdurchführung in höheren Bereichen ist überhaupt erst eine termingerechte Fertigstellung und ein damit verbundenes attraktives Preis-Leistungs-Niveau möglich. Darüber hinaus kann ein intaktes Reklamationsmanagement erst durch effizientes und sicheres Arbeiten auf den Baustellen gewährleistet werden.

3.3.3.3 Bündelung von Ressourcen und Fähigkeiten

Der nachfolgende Schritt wurde vom Projektleiter selbständig durchgeführt. Es wurden keine weiteren Ressourcen verwendet.

Zielsetzung

Die Absicht dieses Schrittes war es, potentielle Bündelungen von strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten aus dem vorhandenen Pool zu identifizieren.

Ablauf

In Abschnitt 2.2.1.4 wurde eine Kernkompetenz als strategisch relevantes Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten beschrieben. Dies hat zur Folge, dass diese Komponenten erst in kombinierter Form die Grundlage einer Kernkompetenz darstellen. Dahingehend gilt es in diesem Schritt, die

Beziehungen der einzelnen strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten zu erörtern. Existieren potentielle Zusammenhänge einzelner Merkmale, wie beispielsweise dem hervorragenden Image und den bestens ausgebildeten Facharbeitern eines Unternehmens, so besteht in diesem Falle die Möglichkeit zur Bündelung einzelner Ressourcen bzw. Fähigkeiten.

Zur Überprüfung auf potentielle Zusammenhänge werden in dieser Phase sämtliche Ressourcen und Fähigkeiten untereinander gegenübergestellt, um mögliche Abhängigkeiten zu identifizieren.

Ergebnisse der Phase

Nach durchgeführter Bündelung konnten einige Abhängigkeiten der Ressourcen und Fähigkeiten identifiziert werden. Diese Zusammenhänge werden nun erläutert und in Abbildung 27 dargestellt. Die Reihenfolge der untenstehenden Auflistung ist nicht von Bedeutung – es zählen lediglich die Beziehungen untereinander.

identifizierte Ressource/Fähigkeit \ identifizierter Ressource/Fähigkeit	Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH	Regionale Verwurzelung des Unternehmens	Großzügige Lagerflächen	Agile Planung und Steuerung der Projekte	Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool	Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen	Arbeiten in höher gelegenen Bereichen
Synergieeffekte durch KH							
Regionale Verwurzelung							
Großzügige Lagerflächen							
Agile Planung und Steuerung der Projekte							
Aufbau und Nutzung von LP							
Generierung von DL							
Arbeiten in höher gelegenen Bereichen							

Abbildung 27: Identifizierte Bündelungen, Quelle: Eigene Darstellung.

- Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH – Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool: Durch die Zugehörigkeit zur Kandussi Holding GmbH konnte eine Verbesserung hinsichtlich der Stellung zu unterschiedlichsten Lieferanten vermerkt werden. Durch den Zusammenschluss werden Zulieferer mehr und mehr als strategische Partner, anstatt lediglich als Bezugsquelle von benötigten Waren angesehen.
- Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH – Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen: Neben etwaigen Synergien betreffend die Beschaffung von Materialien, konnte auch ein Zuwachs an Know-how vermerkt werden. Durch permanente, unternehmensübergreifende Abstimmungen („best-practice“) kann die Lösungskompetenz des betrachteten Unternehmens stets weiterentwickelt werden.

- Regionale Verwurzelung des Unternehmens – Großzügige Lagerflächen: Die regionale Verwurzelung des Unternehmens bzw. das langjährige Bestehen des Betriebsstandortes führt zwangsläufig zum Besitz von großen Werks- und Lagerflächen.
- Regionale Verwurzelung des Unternehmens – Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool: Trotz der Übernahme durch die Kandussi Holding GmbH sehen viele Zulieferer das Unternehmen noch als traditionelle „Schwanberger Dachdeckerei“. Dies führt dazu, dass das betrachtete Unternehmen Partnerschaften mit langjährigen, bewährten Lieferanten aufweist.
- Agile Planung und Steuerung der Projekte – Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool: Ein intaktes Lieferantenmanagement, welches sich mitunter durch Zuverlässigkeit und Genauigkeit auszeichnet, ermöglicht eine präzise Planung und effiziente Steuerung der Projekte.
- Agile Planung und Steuerung der Projekte – Arbeiten in höher gelegenen Bereichen: Durch die Erfahrungen der Mitarbeiter, Tätigkeiten in höheren Ebenen auszuführen, ist effizientes Planen und Steuern von Projekten möglich. Ohne die notwendigen Kenntnisse zur Umsetzung und Durchführung der Arbeiten, wäre ein Projektmanagement fehlerhaft oder gar überflüssig. Dieser Missstand ist bei der Steuerung von unerfahrenem und branchenfremdem Leihpersonal häufig erkennbar.
- Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen – Arbeiten in höher gelegenen Bereichen: Das praktische Fachwissen über die Schwachstellen und potentiellen Fehlerquellen einer Dachabdichtung, wie beispielsweise Rückstauungen von Wasser, Auftreten von Kältebrücken oder Bildungen von Kondenswasser, gilt hinsichtlich der optimalen Generierung von Lösungsvorschlägen als unterstützend. Dieses Know-how wird am effizientesten bei der selbständigen Durchführung von Projekten (weiter-)entwickelt.

Nach Erörterung der Zusammenhänge treten jene Ressourcen und Fähigkeiten nun als Bündelung auf. Das Bündel aus strategisch relevanten Merkmalen setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen und wird in Abbildung 28 dargestellt.

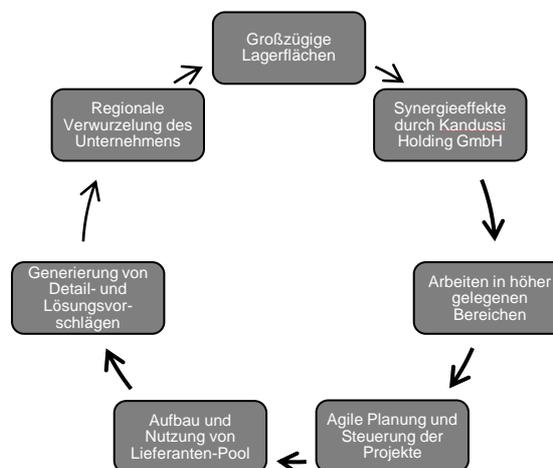


Abbildung 28: Bündelung von strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten der Aktiv Dach GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

3.3.4 Ergebnis

Durchführungszeitraum und -dauer

Die Ergebnisphase wurde am 15. September 2017 durchgeführt. Für die Formulierung der potentiellen Kernkompetenz sowie die Bestätigung durch einen Abgleich mit der Charakteristik der Transferierbarkeit wurden 2 Stunden benötigt.

Teilnehmer

Die beiden nachfolgenden Schritte wurden vom Team Identifikation durchgeführt.

Zielsetzung

Als Ziel dieses Abschnittes galt es, die tatsächlichen Kernkompetenzen des Unternehmens auf Basis der bereits gewonnen Informationen zu identifizieren.

Auch diese Zielsetzung spaltet sich in zwei untenstehende Teilziele auf.

3.3.4.1 Formulierung der potentiellen Kernkompetenz

Zielsetzung

Zielsetzung dieses Schrittes war die Formulierung von potentiellen Kernkompetenzen anhand der identifizierten Bündelungen an strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten.

Ablauf

Anhand der identifizierten strategisch relevanten Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten galt es an dieser Stelle, dementsprechende Kernkompetenzen zu formulieren. Diese Kernkompetenzen resultieren aus jenen Merkmalen, die das Unternehmen durch Nutzung der strategisch relevanten Bündel erreichen konnte. Es ist zu hinterfragen, für welche Eigenschaften oder besonderen Möglichkeiten des Unternehmens diese Bündelungen verantwortlich sind.

Ergebnisse der Phase

Durch Betrachtung des in Abschnitt 3.3.3.3 dargestellten Bündels an strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten galt es an dieser Stelle, eine potentielle Kernkompetenz abzuleiten.

Durch Nutzung der Synergieeffekte der Kandussi Holding GmbH, die wie bereits erwähnt auch für den Transfer von Know-how steht, verbunden mit der bestehenden Fähigkeit hervorragende Detail- und Lösungsvorschläge zu entwickeln, ist es dem Unternehmen stets möglich effizient und problemorientiert an Sachverhalte heranzugehen. Dieses Merkmal kann als qualitatives Lösen von Problemstellungen bezeichnet werden. Auf Basis eines treuen und starken Netzwerkes an Zulieferern, genügend Flächen zur Realisierung eines angemessenen Lagerstandes verbunden mit permanenten Absprachen zwischen den Projektleitern (Controlling der Aufträge), ist das Unternehmen in der Lage auf etwaige Veränderungen bzw. Störfaktoren prompt zu reagieren. Aufgrund dessen kann rechtzeitig eingegriffen und gegebenenfalls dagegen gesteuert werden. Dieses Merkmal kann als hohe Reaktionsfähigkeit benannt werden.

Die Vergangenheit zeigt, dass diese beiden Kompetenzen, geformt durch Bündelungen von strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten, dem Unternehmen stets eine rasche Reaktionsfähigkeit hinsichtlich unterschiedlichster Problemstellungen in den einzelnen Projekten ermöglichte. Dadurch konnten potentielle Folgeschäden weitgehend verhindert und die Bedürfnisse der Kunden optimal befriedigt werden.

Eine potentielle Kernkompetenz des betrachteten Unternehmens könnte nun etwa als „unmittelbares und problemorientiertes Bewerkstelligen von kritischen Sachverhalten“ lauten. Die Fähigkeit, qualitative Tätigkeiten auf Dächern bzw. höher gelegenen Bereichen durchzuführen, kann in diesem Fall als ergänzend und somit notwendig angesehen werden. Die Ressource der regionalen Verwurzelung ist zwar Teil des strategisch relevanten Bündels, im Sinne der potentiellen Kernkompetenz aber nicht länger von Bedeutung.

3.3.4.2 Bestätigung durch Betrachtung der Transferierbarkeit

Zielsetzung

Die Zielsetzung dieses Schrittes war die Identifikation und Formulierung von tatsächlichen Kernkompetenzen durch Abschätzung der Transferierbarkeit.

Ablauf

Um allen Anforderungen einer Kernkompetenz gerecht zu werden, galt es zuletzt eine Abschätzung über potentielle Transferierbarkeit in andere Märkte durchzuführen. Die Charakteristik der Transferierbarkeit wurde bereits in Abschnitt 2.2.1.4 erläutert.

Die Abschätzung der Transferierbarkeit wurde im Rahmen einer Diskussion zwischen den Teilnehmern durchgeführt. Aufgrund der Tatsache, dass Kernkompetenzen oftmals in abstrakter bzw. theoretischer Form auftreten, wurden abermals auf die dahinterliegenden Komponenten – die strategisch relevanten Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten – betrachtet. Bei Abschätzung einer Kernkompetenz als potentiell transferierbar, wurden mögliche Eintrittsmärkte anhand einer Begründung beschrieben.

Anzumerken ist, dass dieser Schritt nicht zur Analyse von weiteren, potentiellen Absatzgebieten dient. Lediglich die Beurteilung und Feststellung des richtigen Abstraktionsniveaus der Kernkompetenz ist im Rahmen dieser Abschätzung relevant.

Ergebnisse der Phase

Nachdem eine potentielle Kernkompetenz identifiziert wurde, galt es nun diese hinsichtlich zukünftiger Nutzung in anderen Absatzgebieten zu beurteilen. Die Formulierung dieser mutmaßlichen Kernkompetenz wurde als „unmittelbares und problemorientiertes Bewerkstelligen von kritischen Sachverhalten“ auf einer möglichst abstrakten aber dennoch praktikablen Ebene durchgeführt. Als Bestandteile dieser gelten, wie in vorigem Abschnitt (siehe 0) beschrieben, einerseits eine hohe Reaktionsfähigkeit und andererseits ein qualitatives Lösen von Problemstellungen in den Tätigkeitsbereichen des Bauspenglers, Dachdeckers und Bauwerksabdichters. Versucht man diese beiden Komponenten separat zu transferieren, so kann folgendes festgehalten werden:

Die Kompetenz „hohe Reaktionsfähigkeit“, wie sie durch permanentes Projektcontrolling, starken Rückhalt seitens der Zulieferer sowie genügend Lagerflächen entstanden ist, gilt als relativ unabhängig von speziellen Absatzmärkten. Eine prompte Reaktion auf unterschiedliche Sachverhalte wird in verschiedenen Märkten gefordert und durch organisatorisches Know-how sowie günstige Merkmale (Zulieferer-Pool, Lagerflächen) des betrachteten Unternehmens optimal erfüllt. Der Kernkompetenz-Bestandteil der hohen Reaktionsfähigkeit gilt somit als durchaus transferierbares Merkmal.

Nun galt es den zweiten Bestandteil der potentiellen Kernkompetenz – das qualitative Lösen von Problemstellungen – auf die mögliche Übertragung in weitere Absatzmärkte zu überprüfen. Das Merkmal setzt sich vor allem aus der Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen und der Synergienutzung durch die Zugehörigkeit zur Kandussi Holding GmbH zusammen. Unterstützt wird dieses außerdem von der Fähigkeit, in höheren Bereichen qualitative Tätigkeiten durchzuführen. Durch die große Anzahl an verschiedenen Werkstoffen mit denen Bauspengler, Dachdecker und Bauwerksabdichter konfrontiert sind (siehe 2.1.1.1 und 2.1.1.2), kann ein breites Spektrum an problemlösenden Kompetenzen verzeichnet werden. Das Projektteam räumte an dieser Stelle aufgrund des großen Tätigkeitsbereiches ein anwendungsübergreifendes, handwerkliches Grundverständnis der Facharbeiter ein. Koppelt man die Komponente der Generierung von Detail- und Lösungskonzepte von der ausführenden Tätigkeit ab, so besitzt diese durch das praxisorientierte Know-how der Projektleiter als solche ebenfalls Potential in anderen Absatzgebieten. Speziell in Märkten mit niedrigem Anteil an Standardlösungen und geringem Automatisierungsgrad wirkt dieses Merkmal interessant.

Zusammenfassend kann „unmittelbares und problemorientiertes Bewerkstelligen von kritischen Sachverhalten“ als potentielle Kernkompetenz durch Beurteilung der Transferierbarkeit bestätigt werden. Durch den Anteil der konventionellen Tätigkeiten erscheint diese in Absatzmärkten mit hoher Industrialisierung zwar als beschränkt, im Pendant des Handwerkes aber als durchaus transferier- und einsetzbar.

Aufgrund der Tatsache, dass das Merkmal der Transferierbarkeit keine Übertragung in sämtliche existente Märkte vorschreibt, gilt diese Charakteristik somit als erfüllt.

3.4 Abstraktion der Geschäftstätigkeit

3.4.1 Abstraktion der Geschäftstätigkeiten

Durchführungszeitraum und -dauer

Das Abstrahieren der Geschäftstätigkeiten des Unternehmens fand am 07. September 2017 statt. Der Prozess zur Identifikation des Oberziels nahm 2,5 Stunden in Anspruch.

Teilnehmer

Die Abstraktion wurde mit dem in Abschnitt 2.7.1.1 definierten Team Abstraktion durchgeführt. Wie bereits erwähnt, galt hier eine Differenzierung der Teilnehmer von jenen, die für die vorhergehende Identifikation der bestehenden Kernkompetenzen herangezogen wurden.

Zielsetzung

Um im nachfolgenden Prozessschritt eine Ableitung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern aus den einzelnen Abstraktionsstufen durchführen zu können, war die Identifikation und Formulierung dieser Ebenen die Zielsetzung dieser Phase.

Ablauf

Zu Beginn wurde den Teilnehmern der grundsätzliche Nutzen eines Abstraktionsprozesses dargelegt und anhand von in der Theorie auffindbaren Beispielen erklärt. Wie in Abschnitt 2.5.2.2 beschrieben, wurde die Abstraktion bis hin zum Oberziel mit drei Zwischenschritten durchgeführt. Ausgehend von der Tätigkeit des Unternehmens wurden Wirkfunktion, Zweck des Kunden sowie der Handlungskontext bestimmt. Am Ende konnte ein Oberziel definiert und formuliert werden.

Da das untersuchte Unternehmen mit der Bauspenglerei und der Dachdeckerei zwei grundsätzlich verschiedene Gewerke ausführt, war es notwendig, beide Tätigkeiten einzeln zu abstrahieren. Die Abstraktion erfolgte in einer offenen Diskussion, die vom Projektleiter Ebene für Ebene moderiert wurde. Aufgrund der Tatsache, dass Verfremdungen wie bei einem Abstraktionsprozess ein gewisses Maß an Konzentration, Kreativität und Interpretationsfähigkeit bedürfen, war ein Abdriften weg von der eigentlichen Themenstellung des Öfteren der Fall. Diesbezüglich musste der Projektleiter permanent als Orientierungspunkt bzw. Wegweiser für das Team auftreten.

Ergebnisse der Phase

Wie bereits erwähnt, wurde für beide Geschäftstätigkeiten des Unternehmens eine separate Abstraktion dieser durchgeführt.

Dachdecker:

Beginnend mit der Tätigkeit des Dachdeckers wurde eine Formulierung gesucht, die für das „daily business“ eines Dachdeckers passend ist. Dahingehend kann schlicht und ergreifend „Dach decken“ identifiziert werden.

Beginnt man sich über die Wirkfunktion eines Dachdeckers bzw. eines Daches Gedanken zu machen, so fällt nach Erhöhung der Flughöhe auf, dass dieses zur Abdichtung von Gebäuden dienlich ist. Die zweite Abstraktionsstufe der Geschäftstätigkeit kann somit als „Gebäude abdichten“ beschrieben werden.

Erweitert man das Abstraktionsfeld hin zur dritten Abstraktionsstufe, so befasst man sich mit der Fragestellung, wofür überhaupt ein Dach benötigt wird. In dieser Ebene kommen erstmalig Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden in Betrachtung. Hinterfragt man den Grund wozu Gebäude abgedichtet bzw. Dächer überhaupt angeschafft werden, so kann ein kundenseitiger Zweck etwa dieser sein, dass man sowohl Bauwerke als auch sich selbst schützen möchte. Nach Maslow wird mit dem Streben nach Schutz die zweite Stufe der Bedürfnispyramide – die sogenannten Sicherheitsbedürfnisse – fokussiert.⁹⁶ Der Faktor Schutz und Sicherheit ist im „wozu?“ des Kunden somit ein wichtiger Bestandteil. Zusammenfassend kann die dritte Abstraktionsstufe als „Personen und Anlagen schützen“ definiert werden.

Abstrahiert man nun auf die nächsthöhere Flughöhe, so setzt man sich mit der verbunden kundenseitigen Handlung auseinander. Diese Ebene repräsentiert jenen Kontext, in welchem der Kunde seine Anlagen und vor allem sich und seine Mitmenschen schützen möchte. Bei Analyse des Grundes wieso dieser Schutz gesucht wird, können Unbehagen gegenüber äußeren Einwirkungen wie etwa Regen, Hagel und Schnee aber auch Einbruch und Diebstahl identifiziert werden. Alles in allem kann der Kontext der Handlung als „vor Einflüssen bewahren“ formuliert werden.

Bei Fortführung der Abstraktion bis hin zum Oberziel, könnte die Intuition des Kunden etwa sein, die geschaffenen materiellen Besitztümer sowie das eigene Dasein zu behüten. Die Formulierung für den maximalen Innovationsdenkraum lautet in diesem Beispiel etwa „Werte und Leben sicher und langfristig erhalten“

Bauspengler:

Nach Fertigstellung des Abstraktionsprozesses für die Tätigkeit des Dachdeckers, wurde mit der Verfremdung der Bauspenglerei begonnen.

Als Tätigkeit eines Bauspenglers kann das be- und verarbeiten von Blechen aller Art formuliert werden. Diese Aufgaben wurden bereits in Abschnitt 2.1.1.1 definiert. Somit ist „Bleche be- und verarbeiten“ die Grundlage der weiterführenden Abstraktion.

Als Funktion der Dienstleistung eines Bauspenglers kann das Ermöglichen einer gezielten Ableitung von Flüssigkeiten genannt werden. Diese Leistung gewährleistet einen geregelten Abtransport (bis einschließlich der Entsorgung) von anfallenden Medien. Im Normalfall trifft dies auf Regenwasser zu. Die Wirkfunktion der Leistung kann somit als „Flüssigkeiten gezielt ableiten“ formuliert werden.

Geht man in die dritte Abstraktionsstufe über, so werden abermals die Bedürfnisse des Kunden in den Vordergrund gestellt. Bei Ermittlung des Zweckes weshalb man die Funktion der gezielten

⁹⁶ Vgl. Maslow (1943), S. 374.

Ableitung von Flüssigkeiten in Anspruch nimmt, kann – ähnlich wie bei der Abstraktion des Dachdeckers zuvor – der Anspruch zur Sicherung von Personen und Anlagen identifiziert werden. Erst durch Sicherstellung einer kontrollierten Ableitung des am Dach anfallenden Niederschlags, können Bauwerke und somit auch Bewohner geschützt werden. Andernfalls würde eindringendes Wasser, Anlagen langfristig beschädigen und den Aufenthalt von Personen darin nur beschränkt ermöglichen. Ident zum kundenseitigen Zweck des Daches kann „Personen und Anlagen schützen“ als Inhalt der dritten Abstraktionsstufe formuliert werden.

Nachdem der Zweck des Kunden formuliert wurde und dieser dem der vorherigen Abstraktion gleicht, konnten der handlungsbezogener Kontext sowie das Oberziel als ebenfalls ident definiert werden.

Diesen gleichartigen Formulierungen in den Ebenen des kundenseitigen Zweckes, der kontextbezogenen Handlung sowie des Oberzieles für zwei unterschiedliche Gewerke, liegt das Verständnis der Teilsysteme zu Grunde. Sowohl die Tätigkeiten des Dachdeckers, als auch diese des Bauspenglers passieren am sogenannten Hüllsystem eines Objektes. Das Hüllsystem eines Gegenstandes – in diesem Fall eines Bauwerkes – ist eines von 10 unterschiedlichen Teilsystemen, in welche jedes beliebige System zerlegt werden kann.⁹⁷ Die identen Abstraktionsstufen lassen sich somit mit der gemeinsamen Zugehörigkeit in ein Teilsystem erklären.

Ein weiteres Beispiel eines Gewerkes am Hüllsystem eines Objektes wäre der Glaser. Möglicherweise fasst mitunter auch deswegen die Wirtschaftskammer Österreich diese drei Berufe in einer Branche zusammen (siehe 2.1.1).

In Abbildung 29 ist die Abstraktion für die Dachdeckerei und Bauspenglerei graphisch aufbereitet.

⁹⁷ Vgl. Linde/Hill (1993), S. 61ff.

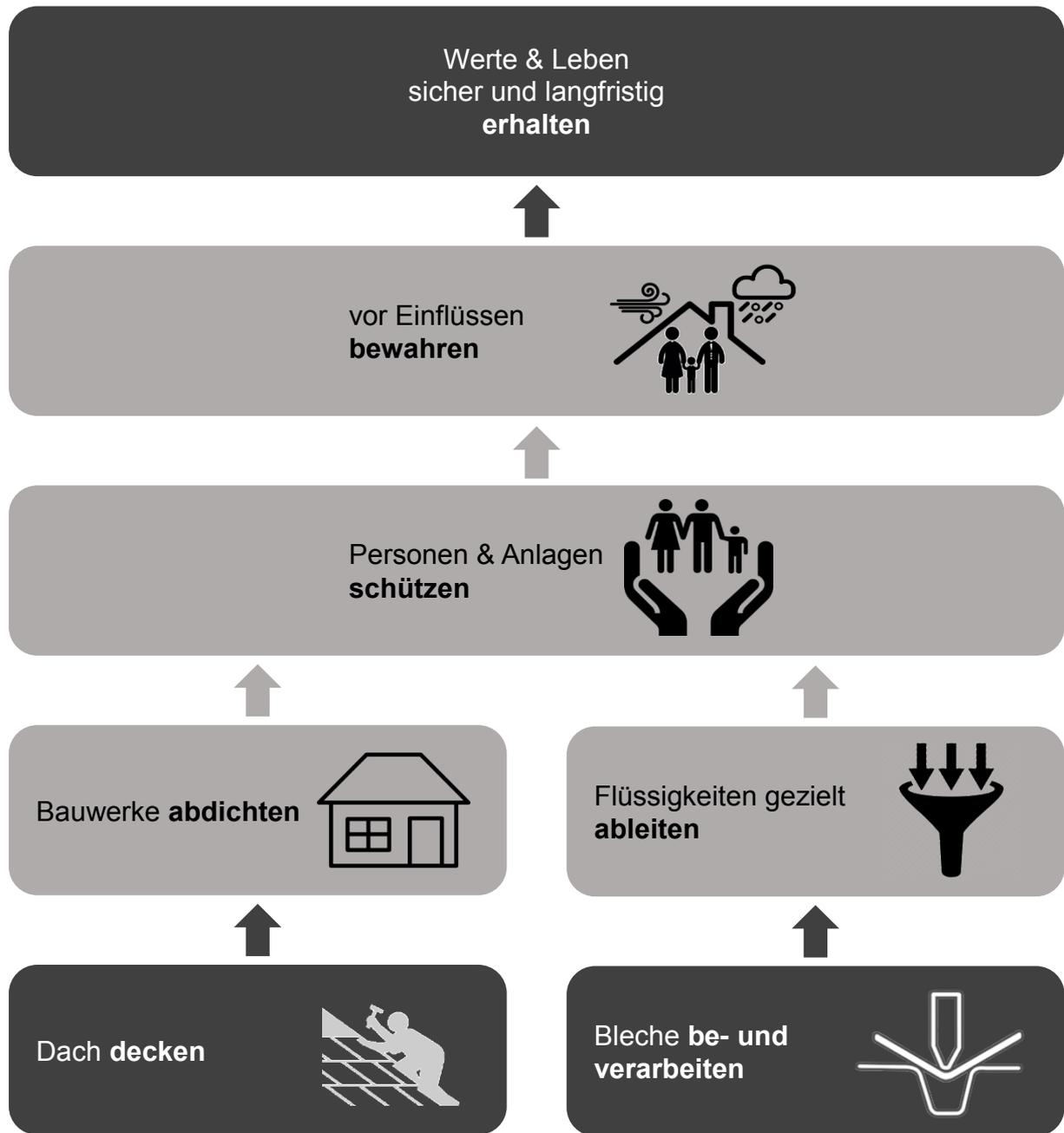


Abbildung 29: Abstraktion der Geschäftstätigkeiten Dachdeckerei/Bauspenglerei, Quelle: Eigene Darstellung.

3.4.2 Ableitung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern

Durchführungszeitraum und -dauer

Nach Fertigstellung der vorangegangenen Abstraktionsprozesse wurde eine Ableitung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern durchgeführt. Diese Phase fand am 08. September 2017, einen Tag nach der Abstraktion, statt. Die Dauer dieses Workshops betrug 5 Stunden.

Teilnehmer

Wie bereits bei der Abstraktion der Geschäftstätigkeiten (siehe 3.4.1) wird dieser Schritt abermals vom Team Abstraktion durchgeführt. Dieses Team weist keinerlei Kenntnisse über die bereits durchgeführte Identifikation der Kernkompetenz auf. Dahingehend wird mit wiederholtem Einsatz dieser Teilnehmer eine möglichst unvoreingenommene Generierung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern angestrebt. Aufgrund der Vorteilhaftigkeit eines unternehmensfremden Teilnehmers wird für diese Überprüfung Herr Ing. Hans Köstenbauer hinzugezogen.

Hans Köstenbauer ist selbständiger Unternehmensberater und spezialisiert sich seit rund 20 Jahren auf die Durchführung von Sanierungsverfahren. Er betreute sowohl als Consultant als auch interimistisch als Geschäftsführer Unternehmen aus den Sparten Sondermaschinenbau, Mechatronik, Anlagenbau sowie diversen produzierenden Industrien. Herr Ing. Köstenbauer verfügt aufgrund dessen über ein breites Wissen hinsichtlich verschiedenster Branchen. Dieser kann somit als Experte hinsichtlich der Generierung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungspotentialen angesehen werden.

Zielsetzung

Die Zielsetzung dieses Vorganges war es, auf sämtlichen Stufen der in Abschnitt 3.4.1 durchgeführten Abstraktionen, potentielle Anwendungs- und Entwicklungsfelder für das untersuchte Unternehmen zu identifizieren. Um möglichst viele Ideen zu generieren, wurde vorerst kein Augenmerk auf die tatsächliche Realisierbarkeit bzw. den Veränderungsumfang (inkrementell/radikal) dieser Ergebnisse gesetzt.

Ablauf

Um zu möglichsten vielen Ideen zu gelangen war es notwendig, jede Abstraktionsstufe separat zu betrachten. Beginnend mit der Erklärung der Vorgehensweise und einer kurzen Zusammenfassung des Abstraktionsergebnisses, wurde mit der 2. Abstraktionsstufe – der Funktion der Leistung – begonnen. Von einer Generierung von Anwendungsfeldern rund um die Tätigkeit des Unternehmens (1. Stufe) wurde abgesehen. Dieser Vorgang beinhaltet in der Regel nur Optimierungen hinsichtlich Kosten oder Durchlaufzeiten. Eine Bearbeitung dieser Stufe bringe somit lediglich effizienzsteigernde Ergebnisse mit sich.⁹⁸

⁹⁸ Vgl. Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 86.

Die Ergebnisse wurden vom Projektleiter, der an dieser Stelle auch als Moderator fungierte, mittels Flipchart dokumentiert. In dieser Phase wurde auf die Grundregeln des Brainstormings (keine Bewertung, Quantität vor Qualität, aufgreifen und weiterentwickeln von Ideen sowie keine kritischen Anmerkungen⁹⁹) besonderes Augenmerk gelegt

Zur Generierung von Ideen wurde in diesem Schritt häufig die Bildung von Morphologie angewandt. Dadurch konnte anhand der Begrifflichkeiten in den einzelnen Abstraktionsstufen, systematisch nach ähnlichen oder verwandten Einsatzgebieten gesucht werden. Auch die Aufspaltung eines Begriffes in Subsysteme ist durch die Methode der Morphologie in strukturierter Form möglich.

Am Beispiel eines Latexhandschuhes, deren kundenseitiger Zweck in der Literatur als „Organe schützen“ identifiziert wurde, kann eine Morphologie rund um „Organe“ gebildet werden. In diesem Fall werden sämtliche Organe sowie weitere Körperteile, die gegebenenfalls mit schädlichen Stoffen in Berührung kommen, systematisch aufgezählt. Als Ergebnis können beispielsweise Mund, Hände, Augen und viele mehr genannt werden. Diese Aufzählung ermöglicht für jedes Ergebnis eine separate Lösungsfindung, zum Zweck die Organe zu schützen.¹⁰⁰

Die Bildung einer Morphologie wird somit zur ganzheitlichen Betrachtung und Aufspaltung von Formulierungen eingesetzt. Diese ermöglicht eine systematisierte Lösungsfindung.

Der tatsächlich durchgeführte Vorgang zur Generierung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungspotentialen wird in der anschließenden Ergebnisdarstellung erläutert. An dieser Stelle ist anzumerken, dass sämtliche Ideen die in der anschließenden Überprüfung (siehe 3.5.1) als „unrealisierbar mit den unternehmenseigenen Kernkompetenzen“ beurteilt wurden, in dieser Phase unbeachtet bleiben. Es folgt somit keine Beschreibung dieser potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfelder.

Ergebnisse der Phase

Wie bereits erwähnt, wurde in der 2. Abstraktionsstufe mit der Lösungsfindung begonnen. Nach Erledigung dieser Ebene folgten der kundenseitige Zweck (3. Stufe) sowie der Handlungskontext (4. Stufe). Wichtige Erkenntnisse sowie der Ablauf und die Ergebnisse aus den einzelnen Ebenen werden nun dargestellt.

In der Stufe „Bauwerke abdichten“ wurden mit dem Projektteam sämtliche Bauwerke identifiziert in denen entweder Abdichtungen bereits vorhanden, oder gegebenenfalls adaptiert werden können. In diesem Schritt wurde keine Unterscheidung hinsichtlich bereits bedienter oder neuen potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern durchgeführt. Im Kontext der Aufgabenstellung wurde somit folgende Schlüsselfrage identifiziert:

**Welche Bauwerke gibt es?
Welche Bauwerke gilt es vor etwaigen Niederschlägen zu schützen?**

⁹⁹ Vgl. Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 282.

¹⁰⁰ Vgl. Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 89.

Als Ergebnis dieser Fragestellung konnte eine Vielzahl an Konstruktionen identifiziert werden. Diese sind in Tabelle 3 aufgelistet.

Wohnhaus	Carport	Brücke
Marterl	Lärmschutzwand	Hochbeet
Hochsitz	Hundehütte	Zaun
Futterstand	Müllplatz	Kirche
Einkaufszentrum	Bushaltestelle	Flughafen
Garage	Schule	Brunnen

Tabelle 3: Auflistung von Bauwerken, Quelle: Eigene Darstellung.

Während Bauwerke wie Wohnhäuser, Carports oder Zäune bereits zu den Tätigkeitsbereichen des betrachteten Unternehmens zählen und somit nicht weiter betrachtet wurden, gelten andere Identifikationen als vielversprechend hinsichtlich potentieller Anwendungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Zu diesen Bauwerken wurden erste Lösungen hinsichtlich des Schutzes vor Niederschlägen generiert und nachfolgend in kurzer Form beschrieben.

- Abdeckbleche bei Lärmschutzmauern: Lärmschutzwände weisen oftmals unzureichenden Schutz gegenüber Niederschlägen auf. Dieser Umstand führt häufig zu Verschmutzungen an den Elementen sowie zu einer Senkung der Lebensdauer. Durch Verwendung von Abdeckblechen auf den Lärmschutzwänden kann ein dementsprechender Schutz gewährleistet werden.
- Produktion von maßgeschneiderten Hochbeeten: Die Anforderung an ein Hochbeet ist die permanente Dichtheit zur Speicherung von Wasser und etwaigen Pflanzenerden. Durch eine meist ganzjährige Bewitterung dieser Produkte ist die Abdichtung aber auch die Außenhaut (häufig Holz) unentwegten Umwelteinflüssen ausgesetzt. Das betrachtete Unternehmen kann Hochbeete (Herstellung des Gerüsts, Abdichtung im Innenbereich, diverse Blechabdeckungen für Witterungsschutz) speziell nach den Bedürfnissen des Kunden produzieren. Auch eine Lieferung dieser Produkte kann durchgeführt werden.
- Produktion von witterungsbeständigen Hochsitzen/Futterstände/Hundehütten: Bauwerke wie Hochsitze, Futterstände und Hundehütten werden oftmals ohne ausreichenden Schutz vor Niederschlägen errichtet. Die Folge davon ist eine schnelle Zerstörung der Materialien. Das betrachtete Unternehmen kann diese Produkte herstellen sowie gegebenenfalls liefern und aufbauen.

Als nächsten Schritt galt es, die Ebene „Flüssigkeiten gezielt leiten“ zu betrachten. Für diese Abstraktionsstufe wurden mit dem Projektteam zwei wesentliche Fragestellungen definiert und bearbeitet:

**Welche Flüssigkeiten gibt es?
Wann bzw. wo müssen diese Flüssigkeiten gezielt abgeleitet werden?**

Zu Beginn wurden sämtliche Flüssigkeiten die den Mitgliedern geläufig und bekannt waren zu Papier gebracht. Das Ergebnis dieses Brainstormings ist untenstehend (siehe Tabelle 4) zusammengefasst.

Regenwasser	Schneeschmelz	Tau
Schweiß	Grillsaft	Kondensate
Säfte	Alkohol	Urin
Kaffee	Speichel	Blut
Tränen	Benzin	Diesel
Öl	Säuren	Laugen
Lötwasser	Tee	

Tabelle 4: Identifizierte Flüssigkeiten, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem verschiedene Flüssigkeiten bzw. Ausprägungen davon identifiziert wurden, galt es nun zu hinterfragen, wo diese auftreten bzw. ein geregelter (Ab-)Transport als notwendig erscheint. Die Erkenntnisse dieser Phase werden nun in Tabelle 5 zusammengefasst.

Regenwasser	von Dächern, auf Straßen	Speichel	beim Zahnarzt, beim Essen
Schweiß	vom Körper, während Sport, in der Sonne	Benzin	beim Ablassen, zur Einspritzung
Säfte	während Herstellungsprozess, beim Verschütten	Säuren	beim Hantieren

Kaffee	aus der Kaffeemaschine, beim Verschütten	Tee	beim Eingießen
Tränen	Freuden- und Traurigkeitstränen	Kondensate/Tau	beim Temperaturaustausch, Fenster, Decken, Zelte
Öl	beim Entleeren von Tanks, beim Nachfüllen	Urin	beim Urinieren, im Stall
Lötlwasser	beim Aufbringen auf Lötnaht	Blut	bei offenen Wunden, beim Blutspenden
Schneesmelze	Dachflächenfenster, Solar- und Photovoltaikanlagen	Diesel	beim Ablassen, zur Einspritzung
Grillsaft	während dem Grillprozess	Laugen	beim Hantieren
Alkohol	bei der Herstellung, beim Verzehr		

Tabelle 5: Auflistung von Flüssigkeiten und deren Auftrittsorte, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Analyse potentieller Auftrittsorte dieser Flüssigkeiten, wurden nun Anwendungs- und Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich einer geregelten (Ab-)Leitung dieser identifiziert. Folgende Ideen konnten an dieser Stelle erhoben werden:

- Notfall-Kit zur Wasserableitung: Als Erstmaßnahme für eindringendes Wasser im Dachbereich konnte die Idee eines sogenannten Notfall-Kits generiert werden. Kommt es aufgrund von diverser Schäden zum Eintritt von Wasser, so kann selbst das Unterstellen von Eimern oder ähnlichen Gefäßen bei längerer Abwesenheit (beispielsweise aufgrund beruflicher Zwecke), unwirksam sein. Der Notfall-Kit ist ein Behälter mit integriertem Schlauchanschluss und sorgt über diesen für einen geregelten Abfluss des angefallenen Wassers. Die Ableitung wird durch Niveauunterschiede des Auffangbehältnisses zum Fenster, Gully oder ähnlichem gewährleistet.
- Herstellung von Pinkelrinnen: Durch die Notwendigkeit zur gezielten Ableitung von Urin ist das Konzept zur Fertigung von sogenannten Pinkelrinnen entstanden. Pinkelrinnen werden vorwiegend aus hochlegierten Stahlblechen gekantet und anschließend verlötet. Das gleiche Verfahren kommt bei einer Vielzahl von Entwässerungssystemen im Bereich der Bauspenglerei zur Anwendung.

- Herstellung von Trichtern: Zur gezielten Ableitung von Treibstoffen oder Ölen ist die Idee zur Herstellung von Trichtern aus Feiblechen entstanden. Diese können in der Werkstatt gerundet und anschließend verlötet werden. Die Trichter werden je nach Verwendungszweck an die Bedürfnisse der Kunden angepasst.

Die dritte Stufe in welcher nach potentiellen Ableitungs- und Entwicklungspotentialen gesucht werden soll, ist die Formulierung „Personen und Anlagen schützen“. Diese Ebene stellte sich nach durchgeführter Abstraktion (siehe 3.4.1) als ident für beide Gewerke heraus. Die Kernfragen dieser Phase waren folgende:

**Wovon möchten Personen geschützt werden?
Welche Personen möchten geschützt werden?
Wann möchten Personen geschützt werden?**

Zur Durchführung dieses Schrittes wurden Morphologie mit den Begrifflichkeiten „Personen“ und „schützen“ erstellt. Aufgrund der Tatsache, dass bereits in der Abstraktionsstufe „Bauwerke abdichten“ vorwiegend über Anlagen diskutiert wurde, wurde dieser Begriff im Rahmen des folgenden Schrittes nicht weiter berücksichtigt. Zur Bildung der Morphologie rund um „Personen“ wurde über eine Vielzahl an verschiedenen Alters- und Beschäftigungsgruppen diskutiert. Diese Ausprägungen wurden anschließend aufgeschrieben. Zum Thema „schützen“ war die Vorgehensweise ähnlich. Das Projektteam identifizierte unterschiedliche Einwirkungen, vor denen sich Personen schützen möchten. Nachdem die beiden Morphologie gebildet und die jeweiligen Ausprägungen notiert wurden, galt es diese in einem Raster gegenüberzustellen. Diese Betrachtung erleichterte die nachfolgende Abschätzung, wann bzw. in welchem Kontext die jeweilige Person Schutz vor den einzelnen Einflüssen sucht. In diesem Schritt wurde somit jede identifizierte Person den unterschiedlichen Einwirkungen gegenübergestellt und mögliche Konfrontationen abgeleitet. Eine Aufstellung der beiden Morphologie sowie der daraus resultierenden Kontextbildung ist in Abbildung 30 ersichtlich.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
	Säugling	Schulkind	Arbeiter/ Angestellter	Pensionist	Beeinträchtiger	Arbeitsloser	Bauer	Allein- stehender	Obdachloser
1. Regen	Schulweg, Spielplatz, Urlaub	Schulweg, Spielplatz, Urlaub, Öffis	Arbeiten, Veranstaltungen, Öffis	Busreisen, Spaziergänge Öffis	Arbeiten, Veranstaltungen, Öffis	Veranstaltungen	am Feld, Veranstaltungen	Arbeiten, Veranstaltungen	immer?
2. Hitze	Schlafen, Auto, Spaziergang	Schulweg, Spielplatz, Urlaub, Öffis	Solarium, Sauna, einkaufen	Öffis	Veranstaltungen, Krankenhauses	Arbeitsamt	am Feld, Veranstaltungen	Arbeiten, Veranstaltungen, Öffis	immer?
3. Keime/ Bakterien	Essen, Kontakt mit Umwelt	Schule, Sandkasten	Kinder, Krankenhaus, Öffis	Krankenhaus, Öffis	Veranstaltungen, Krankenhauses	Kinder, Öffis	Kinder, Krankenhaus, Öffis	Arbeiten, Veranstaltungen, Öffis	immer?
4. Kälte	Schlafen, Auto, Spaziergang	Schulweg	Arbeiten, Veranstaltungen, Öffis	Veranstaltungen, Öffis	Veranstaltungen, Öffis	Veranstaltungen, Öffis	Ernteaustausch durch Kälte	Arbeiten, Veranstaltungen, Öffis	immer?
5. Eis		Schulweg	Wandern, Eiszapfen, Autofahren	Wandern, Eiszapfen, Autofahren	Glatteis, Eiszapfen	Wandern, Eiszapfen, Autofahren	Ernteaustausch Durch Eis	Wandern, Eiszapfen, Autofahren	immer?
6. Einbruch	allein zu Hause	Diebstahl Fahrrad	Diebstahl Auto	Diebstahl Auto	Diebstahl Rollstuhl	Diebstahl Auto	Diebstahl Geräte/ Traktor	Diebstahl Auto	nie?
7. Feuer	Hausbrand, Lagerfeuer, Osterfeuer	Hausbrand, Lagerfeuer, Osterfeuer	Hausbrand, Kabelbrand	Hausbrand, Kabelbrand	Hausbrand, Kabelbrand	Hausbrand, Kabelbrand	Ernteaustausch durch Feuer	Hausbrand, Kabelbrand	immer?
8. Crash	im Auto, beim Spielen	im Auto, Baum	im Auto, Baum	im Auto, Baum	Rollstuhl-Crash	im Auto, Baum	im Auto, Traktor	im Auto, Baum	immer?
9. Schmutz	beim Krabbeln	Sandkiste, Wald	beim Essen, Straßen-schmutz	beim Essen, Straßen-schmutz	beim Essen, Straßen-schmutz	beim Essen, Straßen-schmutz	bei Feldarbeiten	beim Essen, Straßen-schmutz	immer?
10. Lärm	beim Schlafen	Zug, Straße	Konzerte, Zug, Straße	Konzerte, Zug, Straße	Konzerte, Zug, Straße	Konzerte, Zug, Straße	Konzerte, Zug, Straße	Konzerte, Zug, Straße	immer?
11. Sturm		Schulweg, radfahren	Autofahren, Spaziergang	Autofahren, Spaziergang	Autofahren, Spaziergang	Autofahren, Spaziergang	Autofahren, Spaziergang	Autofahren, Spaziergang	immer?

Abbildung 30: Morphologie- und Kontextbildung der 3. Abstraktionsstufe, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem verschiedene Kontexte bzw. Schutzsituationen zu den einzelnen Gegenüberstellungen identifiziert wurden, galt es nun, hinsichtlich des Schutzes dieser Personen vor den verschiedenen Einfluss zu generieren. Nachfolgend werden potentielle Anwendungs- und Entwicklungspotentiale aufgezeigt, um in den jeweiligen Konfrontationen Abhilfe zu schaffen. Hinzuzufügen ist, dass nicht für jede der Gegenüberstellungen Lösungen identifiziert werden konnten. Die entwickelten Ideen lauten wie folgt:

- 1.2. Abdichtungen bei Spielplatz-Equipment: Bei der Gegenüberstellung von Regen als Einfluss und Schulkinder als Personen, konnte ein Potential hinsichtlich der Abdichtung von Spielplatzgegenständen identifiziert werden. Diese sind vorwiegend aus Holz hergestellt und permanenter Witterung ausgesetzt. Beispiele hierfür sind Spieltürme, Sandkisten oder Spielhäuser.
- 1.3. Überdachungen von Parkschein- und Zigarettenautomaten: Durch die Identifikation von verschiedenen Situationen in denen Personen dem Regen ausgesetzt sind, konnte ein Missstand bei Automaten für Parkscheine, Zigaretten und „Öffi“-Tickets vermerkt werden. Diese sind meist unter freiem Himmel platziert und somit jeder Witterung ausgesetzt. Bei Verwendung dieser Maschinen bleibt neben der Bedienung (bzw. Hantieren mit der Geldbörse) meist kein Platz für Regenschirme. Dieser fehlende Schutz vor Regen stellt für das betrachtete Unternehmen ein Entwicklungspotential dar. Durch Etablierung von Überdachungen kann teilweise auch eine Bewahrung vor Schmutz (9.3) gewährleistet werden.
- 1.3. Aufstellen von Veranstaltungszelten: Die Diskussion zum Aufbau von Veranstaltungszelten entstand mit dem Schutzbedürfnis vor Regen. Nach Diskussion über Orte an denen Personen geschützt werden wollen, konnten Veranstaltungen aller Art identifiziert werden. Geselligkeiten wie diverse Feste, Geburtstags- und Verwandtenfeiern finden oftmals in Zelten statt. Diese Zelte werden mittels Kränen und einem hohem Anteil an Handarbeit aufgestellt.
- 1.5. Abdeckungen über Rollstühle: Um beeinträchtigten Personen, die auf Rollstühle angewiesen sind, dennoch die Möglichkeit zu bieten bei Regenfall das Haus zu verlassen, wurde über mobile Abdeckungen nachgedacht. Diese Überdachungen bieten Schutz vor Niederschlag und werden auf den Rollstühlen montiert. Dem Beeinträchtigten bleibt somit eine völlige Bewegungsfreiheit bei gleichzeitigem Schutz vor Regen.
- 1.9. Provisorische Unterkünfte für Obdachlose: Durch die Konfrontation oberdachloser Personen mit Regen, konnte die Idee der provisorischen Unterkünfte generiert werden. Vor allem in Ballungszentren könnten hier Maßnahmen gegen Regen aber auch Kälte und Sturm (4.9 bzw. 11.9) kostengünstig ergriffen werden. Geeignete Materialien wären an dieser Stelle beispielsweise Fassaden- und Dachpaneele.
- 2.3. Montage von Klimaanlage auf Dächern: Als logische Erweiterung der bisherigen Tätigkeiten im Bereich des Daches, bietet sich die Montage von Klima- und Lüftungsanlagen an. Diese Apparaturen werden vorwiegend von Kälte- und Klimatechnikern – nach

Fertigstellung des Daches – montiert. Durch eine Vielzahl an Leitungen und Durchdringungen ins Innere des Gebäudes, ist eine fachgerechte Einbindung dieser – und somit erneut die Tätigkeit des Bauwerkabdichters – notwendig. Aufgrund dieser Tatsache stellt dieses Entwicklungspotential eine effiziente Lösung dar.

- 5.3. Enteisung von stark frequentierten Gebäuden: Um dem Schutzbedürfnis vor Eis nachzugehen, diskutierte das Projektteam über eine Dienstleistung zur Enteisung von Dachkanten und diversen Vorsprüngen in höheren Ebenen. Vor allem in stark frequentierten Bereichen wie Hauptplätzen und Gehwegen, entstehen oftmals Gefahren durch herabfallende Eiszapfen und ähnlichem. Dieser Service könnte in Verbindungen mit einer Kontrolle des Daches, respektive der Hängerinnen, passieren. Solche und ähnliche Blechteile sind aufgrund des Schneedruckes oftmals defekt und erfüllen ihre Funktion nicht mehr.
- 5.3. Enteisung von Windkraftanlagen: Neben Gebäuden stellen noch weitere Bauwerke potentielle Gefahren durch Abwurf von Eis dar. An dieser Stelle konnten beispielsweise Windkraftanlagen identifiziert werden. Nicht alle Anlagen verfügen über beheizbare Rotorblätter, weshalb sich dort Eis ansammeln kann. Manche dieser Maschinen schalten ab einer gewissen Eisaufgabe ab und können somit keine weitere Umwandlung von kinetischer in elektrische Energie durchführen. Neben dieser Tatsache gilt Eisabwurf von Windkraftanlagen als gefährlich für umliegende Personen.
- 6.2. Absperrwände für Fahrräder: Durch die Gegenüberstellung von Schulkindern mit dem Schutzbedürfnis vor Einbruch, wurde über die unzureichende Diebstahlsicherung von Fahrrädern diskutiert. Oftmals werden diese durch Anhängen mittels kunststoffumhüllten Drahtseilen zu spontan auffindbaren Gegenständen wie etwa Zäunen, Geländern oder Laternen vor potentieller Entwendung geschützt. Da sich ein solcher Schutz häufig als unzureichend herausstellt, könnte dieser Umstand durch Errichten von fixen Absperrwänden verbessert werden. Diese Absperrwände bestehen beispielsweise aus Wandpaneelen mit vormontierten Sicherungsstäben und sind beidseitig nutzbar. Neben dem optisch ansprechenden Design von Wandpaneelen (verschieden Farben, Möglichkeit zur individuellen Bedruckung) sind die montierten Sicherungsstäbe mit dem am Fahrrad montierten Gegenstück robuster als herkömmliche Drahtseile.
- 9.3. Durchführung von Dach- und Fassadenreinigungen: Nachdem Verschmutzungen häufig an Wohnhäusern auftreten und dies im weiteren Sinne als Schutzbedürfnis von Menschen identifiziert wurde, generierte das Projektteam die Idee zur Durchführung von Dach- und Fassadenreinigungen. Die Außenhülle wird durch Niederschlag oftmals in Mitleidenschaft gezogen, wodurch sich – vor allem in schwer zugänglichen Ebenen – diese Tätigkeiten als potentielles Entwicklungsfeld anbieten.
- 10.3. Montage von Lärmschutzwänden: Ein weiteres Bedürfnis der unterschiedlichen Personen war der Schutz vor Lärm. Dahingehend wurde über die Montage von Lärmschutzwänden nachgedacht. Häufig sind diese mittels Wandpaneelen errichtet und stellen somit Werkstoffe dar, die das betrachtete Unternehmen bereits regelmäßig

verarbeitet. Die Vorgehensweise zur Montage von anderen Systemen aus Holz oder Kunststoff ist bei Bedarf im Detail zu überprüfen.

- 11.3. Sorglos-Paket binnen 24 Stunden: Um Menschen ein Schutzgefühl vor Elementarschäden wie Sturm oder Hagel (Eis) anzubieten, wurde über ein Aktiv Dach GmbH Sorglos-Paket nachgedacht. Diese Leistung kann bei Bedarf erworben oder gegebenenfalls bei vorangegangenen Projekten mitverhandelt werden. Das Sorglos-Paket versichert dem Kunden eine Behebung der durch Elementarereignisse verursachten Schäden innerhalb der nächsten 24 Stunden nach Kontaktaufnahme. Durch eine schnelle Reaktion können Folgeschäden oftmals weitgehend vermieden werden. Diese Leistung soll mitunter als zusätzliche Kundenbindung angesehen werden. Durch meist paralleles Auftreten von Sturm und Hagel wird ebenfalls die Gegenüberstellung 5.3 berücksichtigt.

Im Rahmen dieser Ideengenerierung sind außerdem potentielle Anwendungs- und Entwicklungspotentiale entstanden, die keinem der in Abbildung 30 dargestellten Paarungen direkt zugeordnet werden können. Diese Ideen lauten wie folgt:

- Bereitstellung von Abstellflächen bzw. Stauraum: Im Rahmen der vielen Diskussionen wurde des Öfteren der mit 3.000 m² bemessene Lagerplatz des betrachteten Unternehmens angesprochen. Das Projektteam versuchte es, verschiedene Möglichkeiten zur Nutzung dieser Flächen zu entwickeln. Als Idee wurde hier die Bereitstellung von Stauraum und Abstellflächen genannt. Diese Möglichkeit bietet sich vor allem für Gegenstände, welche einen erhöhten Platzbedarf aufweisen und nicht ganzjährig im Einsatz sind, an. Als Beispiele können hier Schneefräsen oder Rasenmäher genannt werden. Durch Errichtung von überdachten Abstellplätzen können Kunden, die über wenig Stauraum verfügen, solchen anmieten und diverse Gegenstände über die ungenutzten Monate hinweg sicher abstellen.
- Montage von Werbe- und Reklametafeln: Als ebenfalls unabhängige Idee hinsichtlich Entwicklungspotentialen konnte die Montage von Werbe- und Reklametafeln identifiziert werden. Diese sind oftmals bei Gebäuden von Unternehmen und Einkaufsmärkten angebracht. Auch Straßenbeschilderungen bieten in dieser Hinsicht ein Entwicklungspotential.
- Nutzung von Dachflächen zur Montage von Photovoltaikanlagen: Im Rahmen der Ideengenerierung wurde eine Nutzung fremder Dachflächen angesprochen. An diesen Flächen können Photovoltaikanlagen montiert und betrieben werden. Der Pächter (betrachtetes Unternehmen) zahlt dem Verpächter (Eigentümer des Daches) eine Art Pachtzins, der die Bewirtschaftung (i. S. v. Erzeugung elektrischer Energie) der Dachflächen erlaubt. Der Pachtzins könnte je nach Gegebenheit als Pauschalbetrag oder etwa ergebnisabhängiger Anteil ausbezahlt werden. Die Montage von Photovoltaikanlagen verläuft erfahrungsgemäß, vor allem während den andauernden Dacharbeiten, problemlos. Darüber hinaus sind auch nachträgliche Installationen auf bereits fertiggestellten Dächern durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Systemen einfach realisierbar. Das Geschäftsmodell zur Erzeugung von elektrischer Energie auf fremden Dachflächen wurde somit als

Entwicklungspotential für das betrachtete Unternehmen erachtet. Neben einer zusätzlichen Umsatzquelle bietet dieses Konzept eine starke Bindung des Kunden an das betrachtete Unternehmen.

Als nächster und dritter Schritt wäre an dieser Stelle eine Identifikation von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern rund um die 4. Abstraktionsstufe – „vor Einflüssen bewahren“ – an der Reihe. Das Projektteam bemerkte kurz nach Beginn der Lösungsfindung in dieser Ebene, dass die Ergebnisse den aus der Stufe „Personen und Anlagen schützen“ glichen. Aus diesem Grund wurde eine Generierung von Ideen in dieser Flughöhe nicht weiter fortgesetzt.

Zum Schluss versuchte sich das Projektteam an das Oberziel der Spengler- und Dachdeckertätigkeit. Dieses wurde in der Abstraktion mit „Werte und Leben sicher und langfristig erhalten“ festgesetzt. Aufgrund der Tatsache, dass diese Formulierung in derart abstrakter Form auftritt, stellte sich eine Generierung von Lösungsvorschlägen rund um den kundenseitigen Hauptnutzen als extrem schwierig heraus. Aufgrund der Tatsache, dass als Ergebnis der vorliegenden Arbeit kernkompetenzorientierte Anwendungs- und Entwicklungspotentiale entstehen sollen, wurde von einer Generierung auf diesem Abstraktionsniveau abgesehen. Wie bereits von Lercher et al. beschrieben, wird das angewandte Werkzeug der Abstraktion nicht ausschließlich die Bearbeitung im Bereich des Oberziels, sondern für die sukzessive Erweiterung des Suchfeldes angewandt.¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 83.

3.5 Reflexion auf bestehende Kernkompetenzen

Durchführungszeitraum und -dauer

Die Durchführung der Reflexion passierte in zwei Stufen. Diese fanden in der Kalenderwoche 39 (25. September 2017) bzw. Kalenderwoche 40 (03. Oktober 2017) statt.

Für die Prüfung auf vollständige Realisierbarkeit (Stufe 1) wurden 1,5 Stunden benötigt. Die Überprüfung auf Kooperations- bzw. Netzwerksynergien (Stufe 2) wurde in 3 Stunden durchgeführt.

3.5.1 Prüfung auf vollständige Realisierbarkeit

Teilnehmer

Die Reflexion auf vollständige Realisierbarkeit der potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfelder wurde aufgrund der Ressourcenschonung vom Projektleiter eigenständig durchgeführt.

Zielsetzung

Die Zielsetzung war diese, potentielle Anwendungs- und Entwicklungsfelder aufzuzeigen, deren Realisierung durch unternehmensinterne Ressourcen und Fähigkeiten gewährleistet werden kann.

Ablauf

Wie bereits in Abschnitt 2.7.3.1 beschrieben, wurde an dieser Stelle versucht, eine Deckung der identifizierten Anwendungs- und Entwicklungsfelder mit den Kernkompetenzen des untersuchten Unternehmens finden.

Zu Beginn wurde eine Abschätzung über die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten des potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldes getroffen. Nach der Betrachtung jedes einzelnen Feldes, wurden diese Ergebnisse dokumentiert.

Nach diesem Schritt galt es, jene potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfelder mit den Kernkompetenzen des Unternehmens abzugleichen. Da Kernkompetenzen oftmals in abstrakter und nicht greifbarer Form vorliegen, wurden für diese Bewertung die dahinterliegenden strategisch relevanten Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten herangezogen. Auf diese Weise ist ein Abgleich zwischen dem unternehmensinternen „IST“ und dem „SOLL“ der potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfelder einfacher durchzuführen.

Dieser Abgleich fand mit Hilfe einer Bewertungsmatrix statt. Wie bereits in Abschnitt 2.6.1 beschrieben, wurden die Paarungen mit 1, 2 oder 0 bewertet. Während eine Bewertung mit 2 als vollständig umsetzbar gilt, ist eine Paarung die den Wert 0 erhält als unrealisierbar einzuordnen. Hinzuzufügen ist, dass im Falle einer Aufspaltung der Kernkompetenzen in strategisch relevante Ressourcen- und Fähigkeitsbündel, gegebenenfalls mehrere unternehmensinterne Merkmale pro Anwendungs- und Entwicklungsfeld dienlich sind und somit mit 1, 2 oder 0 beurteilt werden können. Dieser Umstand wird in der Bewertungsmatrix dargestellt.

Sämtliche Paarungen deren Beurteilung mit 1 erfolgte, wurden separat im nachfolgenden Bewertungsschritt (Stufe 2) betrachtet.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass all jene potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfelder die mit 2 bewertet wurden, den Charakter von realisierbaren Entwicklungspotentialen erhalten. Potentielle AEF die mit 0 bewertet wurden, finden in diesem Abschnitt keine Betrachtung und werden im Anhang dieser Arbeit dargestellt.

Ergebnisse der Phase

Nach durchgeführter Bewertung der einzelnen potentiellen Anwendungs- und Entwicklungspotentiale können die Ergebnisse in Abbildung 31 dargestellt werden.

Bestandteile der strategisch relevanten Bündelungen identifiziertes Entwicklungsfeld	Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH	Aufbau- und Nutzung von Lieferanten-Pool	Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen	Regionale Verwurzelung des Unternehmens	Großzügige Lagerflächen	Planung und Steuerung der Projekte	Arbeiten in höher gelegenen Bereichen
Abdeckbleche bei Lärmschutzmauer			2				2
Produktion von maßgeschneiderten Hochbeeten			2		2		
Produktion von Hochsitzen etc.			2		2		2
Notfall-Kit zur Wasserableitung			2				
Herstellung von Pinkelrinnen			2				
Herstellung von Trichtern			2				
Abdichtungen bei Spielplatz-Equipment			2				2
Überdachungen von Parkscheinautomaten etc.	1	1	1				
Aufstellen von Veranstaltungszelten	1	1		1	1		1
Abdeckungen über Rollstühlen			1				
Provisorische Unterkünfte für Obdachlose			1			1	
Montage von Klimaanlage auf Dächern			1				1
Enteisung von stark frequentierten Gebäuden		2				2	2
Enteisung von Windkraftanlagen		1				1	1
Absperrwände für Fahrräder			2				
Durchführung von Dach- und Fassadenreinigungen							2
Montage von Lärmschutzwänden			1		1	1	
Sorglos-Paket binnen 24 Stunden	2	2	2	2			2
Bereitstellung von Abstellflächen bzw. Stauraum				2	2		
Montage von Werbe- und Reklametafeln			2				2
Nutzung von Dachflächen für PV-Anlagen	1	1					1

Abbildung 31: Bewertungsergebnis hinsichtlich unternehmensinterner Realisierung, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in obiger Abbildung ersichtlich, konnten einige AEF bereits in der ersten Phase mit 2 – also einer vollständigen unternehmensinternen Realisierbarkeit – bewertet werden. Die Hintergründe dieser Entscheidungen werden nun für jene Ergebnisse erläutert:

- Abdeckbleche bei Lärmschutzmauer: Wie bereits in der Abstraktion des Spenglerberufes ersichtlich wurde, liegt die Geschäftstätigkeit dieses darin, Bleche zu be- und verarbeiten. Da bei Lärmschutzwänden bereits eine Vielzahl an Systemen verfügbar ist, wird die Umsetzung dieses Entwicklungspotentials durch die Fähigkeit der Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen unterschützt. Mit Hilfe des Merkmales können Abdeckungen auf das jeweilige Produkt optimal angepasst werden. Neben dieser Fähigkeit wirkt das Know-how der Arbeitsdurchführung in höheren Bereichen als unterstützend dafür. Oftmals werden Lärmschutzwände aus Holz- bzw. Holzverbundwerkstoffen ohne Abdeckbleche ausgeliefert. Die Kunden sind an dieser Stelle bereits die Besitzer dieser Elemente (Gemeinden, Hausbesitzer). Dieses Entwicklungsfeld wurde als unternehmensintern realisierbar bewertet, da keine weiteren Netzwerke oder Kooperationen zur Umsetzung benötigt werden.
- Produktion von maßgeschneiderten Hochbeeten: Diese Produkte vereinen sämtliche Tätigkeiten eines Spengler-/Dachdeckerunternehmens. Das Grundgerüst besteht aus Holz, Abdeckungen bzw. Verkleidungen aus gekanteten Blechen. Der Innenraum wird beispielsweise mit einer Abdichtungsfolie isoliert. Da diese Produkte individuell für Kunden hergestellt werden, wird dieses Entwicklungspotential von der Fähigkeit „Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen“ unterstützt. Durch diese maßgeschneiderte Fertigung können Anpassungen optimal an die Bedürfnisse des Kunden vorgenommen werden. Eine weitere hilfreiche Ressource ist die hohe Verfügbarkeit an Lagerplätzen. Durch zusätzlichen Bedarf an beispielsweise Holzmaterialien sollte eine Einlagerung dieser vorgenommen werden. Darüber hinaus könnten einige Hochbeete als Muster ausgestellt werden.
- Produktion von witterungsbeständigen Hochsitzen/Futterstände/Hundehütten: Die Produktion dieser Produkte könnte als Baukastensystem realisiert werden. Dies trägt zur Steigerung der Effizienz und somit zur Optimierung der Kosten bei. Ein großer Vorteil gegenüber herkömmlichen Varianten dieser Produkte ist eine langjährige Haltbarkeit. Durch optimale Abdichtung und Schutz vor Niederschlag, sinkt das Risiko hinsichtlich Reparaturen oder etwaige Neuanschaffungen. Unterstützt wird dieses Entwicklungspotential erneut von der Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen sowie teilweise dem Arbeiten auf höher gelegenen Ebenen (im Falle von Hochsitzen). Des Weiteren trägt ein großzügiger Lagerplatz zur Verfügbarkeit der Baukastenwerkstoffe bei.
- Notfall-Kit zur Wasserableitung: Die Produktidee für den Notfall-Kit als Erstmaßnahme zum Abtransport von eindringendem Wasser, kann mit den bestehenden unternehmenseigenen Kompetenzen realisiert werden. Aufgrund der Tatsache, dass dieses Produkt in der Werkstätte gefertigt wird, ist in erster Linie weder Projektmanagement noch eine Nutzung des Lieferanten-Pools notwendig. Unterstützt kann dieses Konzept unter Umständen aber von der Fähigkeit zur Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen werden. Dadurch wird das

Notfall-Kit an bestimmte Gegebenheiten angepasst. Der Verkauf dieses Produktes kann beispielsweise direkt im Zuge von Reparaturarbeiten erfolgen. Auch wenn für dieses Entwicklungsfeld wenige der strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens notwendig sind, ergänzt es sich mit der Wirkfunktion des Bauspenglers, Flüssigkeiten gezielt leiten.

- Herstellung von Pinkelrinnen und Trichtern: Zur Realisierung dieser Konzepte sind außer den handwerklichen Fähigkeiten des Bauspenglers, keine besonderen Kompetenzen notwendig. Eine Anpassung an Kundenbedürfnisse kann durch die Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen gewährleistet werden. Ähnlich wie bei der Idee des Notfall-Kits zuvor, werden mit diesem Produkt – wie bei der identifizierten Wirkfunktion des Bauspenglers – Flüssigkeiten gezielt geleitet.
- Abdichtungen bei Spielplatz-Equipment: Auch Equipment auf Spielplätzen wie etwa Spielhäuser oder Spieltürme sollten optimalen Schutz vor äußeren Einflüssen genießen. Durch diesen Umstand kann eine lang anhaltende Nutzung dieser Elemente gewährleistet werden. Da es sich bei Spielgeräten oftmals um unterschiedlichste Produkte handelt, beeinflusst abermals die Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen dieses Entwicklungsfeld. Bei Abdichtungen rund um Spieltürme unterstützt auch die Fähigkeit des höher gelegenen Arbeitsumfeldes dieses Potential. Ähnlich wie bei den Abdeckblechen für Lärmschutzwände zuvor, werden hier direkt die Eigentümer wie Schulen, Kindergärten und Gemeinden angesprochen. Es werden zur Realisierung somit keine weiteren Kooperationen benötigt.
- Enteisung von stark frequentierten Gebäuden: Zur Enteisung von Gebäuden rund um Gebiete mit hoher Dichte an Passanten, sind in erster Linie keine spezifischen handwerklichen Fähigkeiten zur Durchführung notwendig. Als unterstützend und vermutlich auch als essentiell gilt allerdings die Fähigkeit der höher gelegenen Arbeitsbereiche. Darüber hinaus trägt eine effiziente Planung und Steuerung der Projekte hierzu bei. Im Falle von drohendem Eisabfall muss rasch reagiert werden, um auf diese Weise potentiellen Schaden zu verhindern. Das Projektteam sieht keine weitere Notwendigkeit an externen Fähigkeiten oder Netzwerken zur Umsetzung dieses Entwicklungspotentials.
- Absperrwände für Fahrräder: Das Konzept zur Errichtung von Absperrwänden für Fahrräder wird als unternehmensintern realisierbar befunden. Das Merkmal zur Anpassung an örtliche Gegebenheiten wird von der Verarbeitung der bereits bekannten Materialien unterstützt. Zur tatsächlichen Umsetzung derartiger Projekte, müssen Institutionen wie Schulen, Krankenhäuser oder andere öffentliche Gebäude von der Vorteilhaftigkeit überzeugt werden. Diesen Vorgang sieht das Projektteam allerdings als Aufgabe des Marketings und setzt somit keine Notwendigkeit zur Schließung von etwaigen Kooperationen voraus.

- Durchführung von Dach- und Fassadenreinigungen: Für die Umsetzung dieses Konzeptes bedarf es nach Beurteilung des Unternehmens keiner besonderen Kompetenzen. Lediglich die Fähigkeit auf höheren Ebenen zu arbeiten, scheint für dieses Entwicklungsfeld förderlich zu sein. Diese Konzeptidee gilt somit als Entwicklungspotential.
- Sorglos-Paket binnen 24 Stunden: Das sogenannte Sorglos-Paket beinhaltet mit Spengler- und Dachdeckerarbeiten jene Tätigkeiten, die vom betrachteten Unternehmen bereits angeboten werden. Ergänzend dazu werden Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH genutzt, um die Zeitspanne von den zugesicherten 24 Stunden auch in Ausnahmefällen einhalten zu können. Darüber hinaus ist eine Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen bei Reparaturarbeiten nach Elementarschäden häufig notwendig. Außerdem ist eine regionale Verwurzelung des Unternehmens zum Vertrieb dieser Zusatzleistung vorteilhaft. Durch die permanente Präsenz des Unternehmens in der Umgebung wird dem Kunden eine Realisierung innerhalb 24 Stunden glaubhaft gemacht. Neben diesen Faktoren gilt ebenso ein zuverlässiger Pool an Lieferanten hinsichtlich der knappen Realisierungszeit als essentiell.
- Montage von Werbe- und Reklametafeln: Reklame- und Hinweistafeln sind oftmals aus Blechen hergestellt. Die Montage dieser ist hinsichtlich der notwendigen Kompetenzen mit denen der Bauspenglerei verwandt. Als unterstützend kann hier das Arbeiten in höheren Bereichen (auf Dächern von Gebäuden, an Fassaden) genannt werden. Um auf individuelle Kundenwünsche wie Positionierungen der Tafeln einzugehen, wird das Entwicklungspotential abermals durch die Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen unterstützt.

An dieser Stelle ist hinzuzufügen, dass sämtliche Ideen welche in der 2. Abstraktionsstufe (Wirkfunktionen) generiert wurden, mit den unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten abgewickelt werden können. Dies ist ein Indikator dafür, dass jene realisierbaren Entwicklungspotentiale nahe am Kerngeschäft des betrachteten Unternehmens positioniert sind. Neben diesen sind auch einige Ideen der 3. Abstraktionsstufe als unternehmensintern realisierbar beurteilt worden. Dieser Umstand zeugt ebenfalls davon, dass diese Entwicklungen nahe am Kerngeschäft positioniert und mit geringerem Abstraktionsgrad versehen sind.

3.5.2 Überprüfung auf Kooperations- bzw. Netzwerksynergien

Teilnehmer

Der nachfolgende Schritt wurde mit Sub-Team Abstraktion und Sub-Team Identifikation durchgeführt.

Zielsetzung

Das Ziel dieser Überprüfung ist es, realisierbare Entwicklungspotentiale durch die Identifikation von potentiellen Kooperationspartnern aufzuzeigen.

Ablauf

Die Durchführung dieser Reflexion passierte anhand des in Abschnitt 2.7.3.2 dargestellten Portfolios. Ähnlich wie beim Schritt zuvor, wurden die identifizierten potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfelder betrachtet und sämtliche dafür notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten übernommen bzw. aufgegriffen. Durch die zuvor durchgeführte Bewertung waren an dieser Stelle lediglich jene mit der Beurteilung 1 (teilweise realisierbar) von Bedeutung.

Nachdem alle Vorbereitungen getroffen wurden galt es nun, jedes identifizierte Anwendungs- und Entwicklungsfeld sequentiell abzuarbeiten. Zu Beginn war eine Abschätzung der Kompetenzstärke des betrachteten Unternehmens hinsichtlich der Anforderungen des AEF notwendig. Das Bewertungsportfolio lässt hier eine Einstufung von „niedrig“, „mittel“ und „hoch“ zu. Wird ein Anwendungs- und Entwicklungsfeld mit „hoch“ bewertet, so können beinahe alle Anforderungen vom Unternehmen selbst erfüllt werden. Hinzuzufügen ist, dass trotz dieser Bewertung „hoch“, etwaige Merkmale zur Realisierung fehlen. Ansonsten wäre dieses AEF bereits in der Bewertung zuvor mit 2 – und somit vollständiger Realisierbarkeit – beurteilt worden.

Nach Beurteilung der unternehmenseigenen Kompetenzstärke, wurde das Augenmerk auf etwaige Kooperationspartner bzw. Netzwerke gelegt. An dieser Stelle wurden all jene Ressourcen und Fähigkeiten, die das betrachtete Unternehmen zur Realisierung des Anwendungs- und Entwicklungsfeldes nicht aufweist, bei potentiellen Kooperationspartnern gesucht. Neben etwaigen Unternehmen wurden auch Netzwerke als potentielle Kooperationspartner. Durch deren Partnerschaften können Ressourcen wie die Erschließung von Märkten bzw. Kundengruppen, Zugänge zu notwendigem Know-how oder Ähnlichem generiert werden.

Weisen Unternehmen bzw. Netzwerke jene Merkmale, die dem betrachteten Unternehmen zur Realisierung der Anwendungs- und Entwicklungsfelder fehlen, auf, so qualifizieren sich diese als potentielle Kooperationspartner. An dieser Stelle wurde nun beurteilt, in welchem Bereich dessen Kompetenzstärke hinsichtlich des angestrebten Anwendungs- und Entwicklungsfeldes liegt. Die Skala der Beurteilung reicht auch in diesem Fall von niedrig bis hoch. Die Bewertung der potentiellen Partnerunternehmen funktioniert ident wie die des betrachteten Unternehmens zuvor. Können diese das AEF nicht selbständig realisieren, so wird dessen Kompetenzstärke dementsprechend beurteilt. Voraussetzung hierfür ist aber, wie bereits erwähnt, dass jene Ressourcen und Fähigkeiten die dem betrachteten Unternehmen fehlen, ergänzend vom potentiellen Partner eingebracht werden müssen.

Wie in 2.6.1 beschrieben, können nach dem Bewertungsportfolio drei unterschiedliche Strategien abgeleitet werden. Je nachdem wie sich die Kompetenzstärken des betrachteten Unternehmens und diese der Kooperationspartner verhalten, kann von einer Realisierung des AEF (Nutzung von Kooperationen), einer unzureichenden Kooperationskompetenz oder aber auch von einer strategischen Einzelfallentscheidung gesprochen werden.

Die Beurteilungen der jeweiligen Kompetenzstärken passierten im Rahmen eines Workshops und wurden durch Diskussionen rund um die fehlenden Merkmale, potentielle Partnerschaften und ergänzende Branchen realisiert.

Ergebnisse der Phase

Folgende potentielle Anwendungs- und Entwicklungsfelder können anhand der Ausstattungen des betrachteten Unternehmens nicht vollständig realisiert werden. Um diese potentiellen AEF in das in Abbildung 32 dargestellte Kompetenz-Kooperations-Portfolio übersichtlich einzuordnen, werden diese mit fortlaufenden Nummern versehen. Es werden nun potentielle Kooperationspartner beschrieben.

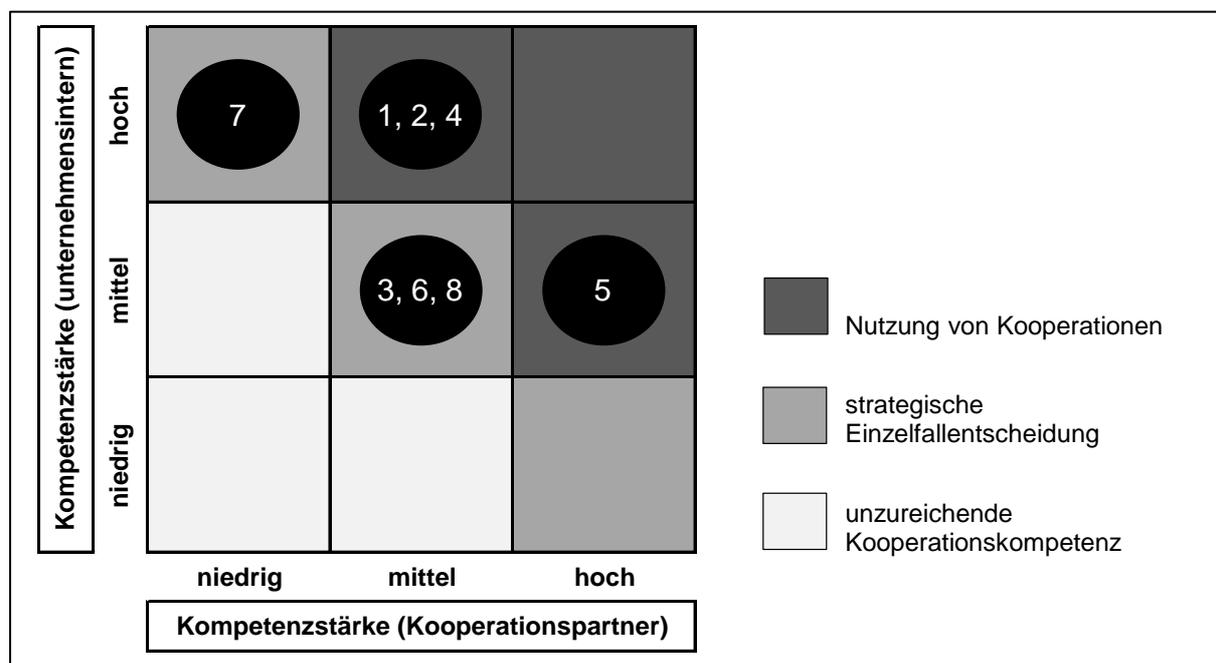


Abbildung 32: Kompetenz-Kooperations-Portfolio der Aktiv Dach GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

- 1. Überdachungen von Parkschein- und Zigarettenautomaten: Das Herstellen von Überdachungen bei Parkschein- und Zigarettenautomaten kann vom betrachteten Unternehmen aus technischer Sicht bereits realisiert werden. Durch unterschiedliche Variationen solcher Automaten, spielt die Kompetenz zur Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen in diesem potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeld eine Rolle. Hinsichtlich benötigter Materialien und intaktem Preis-Leistungs-Verhältnis kann das betrachtete Unternehmen auf einen Pool an Zulieferer sowie die Nutzung von Synergieeffekten durch die Kandussi Holding GmbH zurückgreifen. Durch diese Merkmale wurde die unternehmenseigene Kompetenzstärke mit „hoch“ beurteilt. Zur tatsächlichen Umsetzung dieses Konzeptes gilt es

allerdings, Kooperationen mit Auftraggebern bzw. Entscheidern solcher Überdachungen einzugehen. Wenn man von den Herstellern solcher Automaten absieht, bleiben an dieser Stelle die Besitzer dieser Geräte. Aufgrund der Tatsache, dass sich zumindest Parkscheinautomaten in öffentlicher Hand befinden gilt es hier, Netzwerke wie beispielsweise Gemeinden als Entscheidungsträger zu nutzen. Diese weisen zwar keine Fähigkeiten hinsichtlich der Fertigung und Montage solcher Überdachungen auf, die Kompetenzstärke dieser wurde aber aufgrund der Entscheidungs- und Vergaberechte als „mittel“ beurteilt.

Durch Erschließung der beschriebenen Kooperationen befindet sich dieses Konzept im Sektor der Nutzung von Kernkompetenzen und erscheint dahingehend als realisierbares Entwicklungsfeld.

- 2. Aufstellen von Veranstaltungszelten: Die Montage von Veranstaltungszelten stellte sich in der Beurteilung hinsichtlich unternehmensinterner Fähigkeiten als annähernd realisierbar heraus. Neben den Fähigkeiten zur Tätigkeit in höheren Ebenen, kann auf einen Pool an Lieferanten – in diesem Fall vor allem Krandienstleister – zurückgegriffen werden. Der Erwerb von Veranstaltungszelten ist durch den Rückhalt der Kandussi Holding GmbH möglich. Eine Lagerung kann im großzügigen Werksgelände erfolgen. Ein Vorteil konnte auch mit der regionalen Verwurzelung des Unternehmens identifiziert werden. Durch die langjährige Präsenz besteht im Anfangsstadium vor allem bei Veranstaltungen im Bezirk, das Potential zur Auftragsakquise. Die Kompetenzstärke des betrachteten Unternehmens wurde in diesem Fall mit „hoch“ bewertet. Ein Aufbau von notwendigen Kompetenzen ist vor allem im Bereich der Beschaffung von Zelten durchzuführen. Veranstaltungszelte in sämtlichen Dimensionen können als Anforderung zur Abdeckung von möglichst vielen Veranstaltungsgrößen angesehen werden. Ein weiterer Punkt der zur Realisierung dieses Konzeptes notwendig ist, ist der Zugang zu einem Netzwerk von Veranstaltern. Durch dieses Netzwerk kann der Bekanntheitsgrad des Geschäftszweiges erhöht und etwaige Aufträge lukriert werden. Die Kontaktaufnahme mit solchen potentiellen Kunden kann beispielsweise über Lieferanten von Getränken und anderem Veranstaltungsequipment versucht werden. Die Kompetenzstärke der genannten Kooperationspartner wurde dahingehend mit „mittel“ beurteilt.

Dieses Entwicklungsfeld befindet sich nach durchgeführter Bewertung im Sektor der möglichen Realisierbarkeit.

- 3. Abdeckungen über Rollstühlen: Das potentielle Anwendungs- und Entwicklungsfeld zur Herstellung und Montage von Abdeckungen für Rollstühle wurde als teilweise unternehmensintern realisierbar beurteilt. Passend zum identifizierten kundenseitigen Zweck „Personen & Anlagen schützen“, kann das betrachtete Unternehmen durch die Fähigkeit der Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen auf die Anforderungen vieler verschiedener Rollstuhl-Modelle eingehen. Die Kompetenzstärke des Unternehmens wurde im Rahmen der Bewertung auf „mittel“ festgesetzt. Aufzuholen gilt es für dieses Konzept vor allem im Bereich der Kundenakquise. Während die technische Umsetzung aus der Sicht des Projektteams möglich wäre, ist man im Vertrieb auf Kooperationen mit Institutionen wie beispielsweise

Rehabilitationskliniken, Krankenhäusern oder Pflegeheimen angewiesen. Durch dieses Netzwerk könnte ein Zugang zu potentiellen Kunden geschaffen werden. Aufgrund der fehlenden Umsetzungsmöglichkeiten, aber dem Potential zur Eröffnung von Kundenkreisen, wurde die Kompetenzstärke der Kooperationspartner auf „mittel“ gesetzt.

Dieses Entwicklungspotential befindet sich nach durchgeführter Beurteilung im Sektor der strategischen Einzelfallentscheidungen. An dieser Stelle ist eine separate Überprüfung des Sachverhaltes durchzuführen. Hinzuzufügen ist aber, dass durch eine Kooperation von Institutionen mit beeinträchtigten Menschen und dem betrachteten Unternehmen als Spengler- bzw. Dachdecker, dieses Entwicklungsfeld als durchaus realisierbar erscheint. Allenfalls ergänzt sich dieses Konzept optimal mit dem kundenseitigen Zweck „Personen & Anlagen schützen“.

- 4. Provisorische Unterkünfte für Obdachlose: Die Errichtung von provisorischen Unterkünften zum Schutz für Obdachlose aus Dach- und Fassadenpaneelen wurde in der ersten Bewertungsphase als teilweise realisierbar beurteilt. Merkmale wie das optimale Anpassen an örtliche Gegebenheiten verbunden mit der bereits durchgeführten Planung und Steuerung von ähnlichen Projekten, erweitern das Know-how des Unternehmens im Umgang mit vergleichbaren Materialien. Aufgrund einer definitiv möglichen technischen Umsetzung derartiger Projekte, wurde die Kompetenzstärke des Unternehmens mit „hoch“ beurteilt. Ähnlich wie beim Konzept der überdachten Parkticket- und Zigarettensautomaten gilt hier abermals, ein Netzwerk mit dem zuständigen Verwaltungsapparat (Gemeinde, Stadt, Land, Bund) einzugehen. Aufgrund der Tatsache, dass diese erneut als Vergabe- bzw. Entscheidungsorgan auftreten, wird die Kompetenzstärke dieses potentiellen Kooperationspartners auf „mittel“ geschätzt.

Dieses Entwicklungsfeld befindet sich nach durchgeführter Beurteilung somit im Sektor der realisierbaren Konzepte.

- 5. Montage von Klimaanlage auf Dächern: Die Montage von Klimaanlage findet vorwiegend auf Flachdächern statt. Das Konzept wird neben dem bereits bedienten Arbeitsplatz vor allem durch die Merkmale der Detaillösungen unterstützt. Wie bereits erwähnt, ist bei solchen Anlagen eine Vielzahl an Durchführungen – nachträglich und unter erschwerten Bedingungen – herzustellen. Dieser Prozess könnte parallel mit der Herstellung der Abdichtung durchgeführt und stark vereinfacht werden. Neben der Kompetenz für die Montage und Einbindung dieser Anlagen, ist Know-how im Bereich der Installation bzw. Inbetriebnahme notwendig. Des Weiteren gilt es, ein Netzwerk an passenden Lieferanten für Klimaanlage und notwendigem Zubehör aufzubauen. Die Kompetenzstärke des Unternehmens wird aufgrund der fehlenden Komponenten als „mittel“ eingestuft. Etwaige Kooperationspartner wie Klima- und Kältetechniker haben solche Anlagen bislang neben der Inbetriebnahme auch montiert. Trotz den häufig auftretenden Komplikationen wurde die Kompetenzstärke dieser als „hoch“ bewertet.

Am Kompetenz-Kooperationsportfolio (siehe Abbildung 32) kann dieses Entwicklungsfeld in der Kategorie der realisierbaren Konzepte wiedergefunden werden.

- 6. Enteisung von Windkraftanlagen: Das Konzept zur Enteisung von Windkraftanlagen ist hinsichtlich der technischen Umsetzung mit dem als unternehmensintern realisierbaren Entwicklungsfeld „Enteisung von stark frequentierten Gebäuden“ vergleichbar. Aufgrund des schwereren Zugangs zu solchen Projekten, wurde dieses Konzept als nur teilweise umsetzbar beurteilt. Zur Bearbeitung solcher Aufträge fehlt es dem betrachteten Unternehmen vor allem an der Akquirierungsmöglichkeit dieser. Aus jetziger Sicht ist hier ein Zugang zu den Betreibern solcher Windkraftanlagen über beispielsweise die VERBUND AG oder die ENERGIE STEIERMARK anzustreben. Des Weiteren ist zu überprüfen, ob trotz der bereits erläuterten Missstände durch die Eisbildung, gegebenenfalls kein Potential solcher Tätigkeiten existiert. Die unternehmenseigene Kompetenzstärke für dieses Konzept konnte mit „mittel“ beurteilt werden. Der Input von potentiellen Kooperationspartnern, wie die Betreiber solcher Windkraftanlagen, wurde ebenfalls mit „mittel“ bewertet. Diese verfügen zwar über keine direkten Fähigkeiten zur Durchführungen solcher Enteisungen, weisen jedoch Entscheidungsbefugnisse auf.

Nach durchgeführter Beurteilung befindet sich dieses Konzept im Sektor der strategischen Einzelfallentscheidung. Die weitere Verfolgung dieses Entwicklungsfeldes hängt in erster Linie von der Überprüfung auf potentielle Nachfrage ab. Ist diese Nachfrage gegeben, so kann über eine weitere Vorgehensweise zur Umsetzung dieses Konzeptes (Aufsuchen von Kooperationspartnern) nachgedacht werden.

- 7. Montage von Lärmschutzwänden: Die Errichtung von Lärmschutzwänden wurde in der ersten Bewertungsphase als teilweise realisierbares Konzept beurteilt. Eine effiziente Planung und Steuerung der Projekte sowie die Möglichkeit zur Lagerung von Lärmschutzelementen gelten mitunter als Merkmale, die eine Umsetzung unterstützen. Obwohl am Markt bereits viele unterschiedliche Systeme auffindbar sind, beurteilt das Projektteam dieses Konzept aufgrund breitgefächerter handwerklicher Qualitäten aus technischer Sicht für realisierbar. Die unternehmenseigene Kompetenzstärke wurde dahingehend als „hoch“ beurteilt. Ein Aufbau an Know-how ist für dieses Entwicklungsfeld im Bereich der verschiedenen Systeme notwendig. Diese Kompetenz kann durch eine Bindung mit verschiedenen Lieferanten erhalten werden. Aufgrund der Tatsache, dass Zulieferer meist kein Know-how zur Montage solcher Anlagen aufweisen, wurde dessen Kompetenzstärke als „niedrig“ beurteilt.

Das Entwicklungsfeld der Montage von Lärmschutzwänden befindet sich somit im Bereich der strategischen Einzelfallentscheidung. Durch das Know-how in Sachen Projektplanung und fachlicher Umsetzung kann unter der Bedingung eines intakten Lieferanten-Netzwerkes, das Konzept als realisierbar eingestuft werden.

- 8. Nutzung von Dachflächen zur Montage von Photovoltaikanlagen: Für die Realisierung des Konzeptes zur Nutzung von fremden Dachflächen um Photovoltaikanlagen zu installieren, bedarf es vor allem in den Bereichen der Montage sowie der Elektrotechnik an handwerklichen Kompetenzen. Neben diesen Anforderungen sind ebenfalls starke Partner als Zulieferer dieser Anlagen notwendig. Das betrachtete Unternehmen kann bereits auf vereinzelte Lieferanten von Photovoltaikanlagen zurückgreifen und verfügt daneben über das notwendige Know-how zur Montage dieser. Aufgrund der intensiven Anschaffungskosten von PV-Modulen, spielt dieser Faktor für das Konzept eine erhebliche Rolle. Finanzielle Unterstützung bzw. Absicherung wird durch das Merkmal der Zugehörigkeit zur Muttergesellschaft Kandussi Holding GmbH erfüllt. Das Projektteam bewertet die unternehmens-eigene Kompetenzstärke zur Realisierung dieses potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldes am Kompetenz-Kooperations-Portfolio daher als „mittel“. Ein Aufbau von Kompetenzen muss somit vor allem an der Seite der Zulieferer getätigt werden. Zur Umsetzung dieses Konzepts müssen Hersteller von Photovoltaikanlagen gesucht werden, mit denen eine dahingehende Kooperation möglich ist. Als weiteres Aufbaupotential steht die elektrische Installation dieser Anlagen. Das betrachtete Unternehmen weist dahingehend keine Kompetenzen auf. Denkbar wäre an dieser Stelle aber eine Kooperationen mit etwaigen Elektrotechnikern. Potentielle Kooperationspartner weisen in deren Fachgebieten (Herstellung bzw. Installation von PV-Anlagen) zwar alle notwendigen Kompetenzen auf, können eine eigenständige Realisierung dieses Konzepts jedoch nicht durchführen. Es fehlt an Know-how hinsichtlich der Montage zur autonomen Umsetzung. Dahingehend wurde die Kompetenzstärke der potentiellen Kooperationspartner ebenfalls als „mittel“ beurteilt.

Nachdem für die Realisierung des Anwendungs- und Entwicklungsfeldes beide Kompetenzstärken als „mittel“ bewertet wurden, liegt dieses im Bereich der strategischen Einzelfallentscheidung. Die Fragestellung dahingehend lautet, ob andere Unternehmen dieses Entwicklungspotential besser als die betrachtete Kooperation aus Dachdecker bzw. Elektrotechniker umsetzen können. In diesem Fall könnte eine Kombination aus „mittel“ und „mittel“ als gegebenenfalls bestmögliche Konstellation auftreten.

4 HANDLUNGSEMPFEHLUNG UND LESSONS LEARNED

Im folgenden Unterkapitel wird eine Handlungsempfehlung für die Geschäftsleitung der Aktiv Dach GmbH formuliert. Dieser Abschnitt beinhaltet eine Zusammenfassung der identifizierten realisierbaren Entwicklungspotentiale sowie eine empfohlene fortführende Vorgehensweise zur Umsetzung dieser Ergebnisse. Neben einer Handlungsempfehlung werden Lessons Learned formuliert und Erkenntnisse aus der Umsetzung des Vorgehensmodells beschrieben.

4.1 Handlungsempfehlung

Nach der Umsetzung des Vorgehensmodells am Beispiel der Aktiv Dach GmbH, konnte eine Kernkompetenz als unmittelbares und problemorientiertes Bewerkstelligen von kritischen Sachverhalten identifiziert werden. Auf Basis dieser Kernkompetenz wurde eine Vielzahl an realisierbaren Entwicklungspotentialen abgeleitet. Diese Wachstumsfelder weisen sowohl inkrementelle als auch radikale Charakteristiken auf. In untenstehender Tabelle 6 werden diese Potentiale dargestellt:

Realisierbare Entwicklungspotentiale		
Abdeckbleche bei Lärmschutzmauer	Produktion von Hochbeeten	Produktion von Hochsitzen.
Notfall-Kit zur Wasserableitung	Herstellung von Pinkelrinnen	Herstellung von Trichtern
Abdichtungen bei Spielplatz-Equipment	Überdachungen von Parkscheinautomaten etc.	Aufstellen von Veranstaltungszelten
Abdeckungen über Rollstühlen	Provisorische Unterkünfte für Obdachlose	Montage von Klimaanlage auf Dächern
Enteisung von stark frequentierten Gebäuden	Enteisung von Windkraftanlagen	Absperrwände für Fahrräder
Durchführung von Dach- und Fassadenreinigungen	Montage von Lärmschutzwänden	Sorglos-Paket binnen 24 Stunden
Bereitstellung von Abstellflächen bzw. Stauraum	Montage von Werbe- und Reklametafeln	Nutzung von Dachflächen für PV-Anlagen

Tabelle 6: Darstellung der identifizierten realisierbaren Entwicklungspotentiale, Quelle: Eigene Darstellung.

4.1.1 Empfohlene Vorgehensweise für die Aktiv Dach GmbH

Die oben dargestellten Entwicklungsfelder stellen potentielle Wachstumschancen in unterschiedlichsten Absatzmärkten dar. Sollte sich das Unternehmen zur Realisierung von einzelnen Potentialen entscheiden, so ist in erster Linie eine Überprüfung hinsichtlich etwaiger wirtschaftlicher Aspekte durchzuführen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde lediglich eine technische Realisierbarkeit – auf Basis der Kernkompetenz – festgestellt. Zur weiteren Vorgehensweise empfiehlt der Autor die Erstellung eines Business Cases für die in Betrachtung gezogenen Entwicklungsfelder.

Als Business Case wird ein Modell verstanden, das ein Szenario für die betriebswirtschaftliche Betrachtung eines Projektes bzw. einer Investition darstellt. Dadurch kann dem Management veranschaulicht werden, welchen Wert (Nutzen) dieses Entwicklungspotential aus den vorgehenden Kosten generieren kann.¹⁰²

Ein Business Case bietet somit eine Entscheidungsgrundlage zur weiteren Bearbeitung des Wachstumspotentials. Wird auf Basis der Informationen aus dem Business Case auf eine weitere Verfolgung des Entwicklungsfeldes entschieden, so ist dieses mit der Bildung eines dementsprechenden Geschäftsmodelles zu realisieren.

Hinzuzufügen ist, dass dieses Geschäftsmodell das bestehende Geschäftsmodell keinesfalls ersetzen sollte. Es handelt sich im Rahmen dieser Ergebnisse um zusätzliche Wachstumspotentiale, wodurch sich eine parallele Verfolgung der Geschäftsmodelle einstellt.

4.1.2 Empfohlene Vorgehensweise für die Kandussi Holding GmbH

Wie in Unterkapitel 3.1 beschrieben, ist die Aktiv Dach GmbH zugehörig zur Kandussi Holding GmbH. Das betrachtete Unternehmen stellt somit eines von fünf Spengler- und Dachdeckerunternehmen im Raum Steiermark und Kärnten dar.

Aufgrund der Tatsache, dass diese Unternehmen in verschiedenen geographischen Absatzgebieten agieren und das jeweilige Alter der Betriebe erhebliche Unterschiede aufweist, sieht der Autor an dieser Stelle die Sinnhaftigkeit zur Anwendung des Vorgehensmodells in den weiteren vier Standorten.

Wie aus der Abwicklung im Rahmen der Aktiv Dach GmbH hervorgegangen ist, sind Bestandteile von Kernkompetenzen häufig mit Fähigkeiten von Teams und Gruppen (Stichwort: Agile Planung und Steuerung der Projekte) verbunden. Dahingehend besteht das Potential, dass sich die Kernkompetenzen von Drau Dach, Kandussi Dach, City Dach sowie Längauer Dach, von denen der Aktiv Dach GmbH erheblich unterscheiden.

Die in Abschnitt 2.7.2.2 durchgeführte Ableitung von Anwendungs- und Entwicklungspotentialen bedarf trotz strukturierter Vorgehensweise ein gewisses Maß an Kreativität und Einsatzbereitschaft der Projektteilnehmer. Auch in dieser Phase können – trotz ähnlicher Abstraktionsebenen – unter-

¹⁰² Vgl. Brugger (2009), S. 11.

schiedliche Ideen entstehen. Durch diese Umstände ergeben sich somit Möglichkeiten zur Identifikation von weiteren Entwicklungsfeldern für die Unternehmen der Kandussi Holding GmbH. Der Autor der vorliegenden Arbeit könnte hinsichtlich der weiteren Anwendungen des Vorgehensmodells abermals als Projektleiter fungieren und somit bereits Erfahrungen in die Umsetzungen einfließen lassen.

4.2 Lessons Learned

Im Rahmen der Durchführung des Modells zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen am Beispiel der Aktiv Dach GmbH, konnten einige Besonderheiten identifiziert werden. Auf diese Merkmale wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

Überprüfung auf Basis der Bestandteile von Kernkompetenzen: Nach Identifikation und Formulierung der unternehmenseigenen Kernkompetenz als unmittelbares und problemorientiertes Bewerkstelligen von kritischen Sachverhalten wurde erkannt, dass diese in abstrakter und schwer handhabbarer Form vorliegt. Um für die in Unterkapitel 3.5 durchgeführte Reflexion einen Bezug zwischen potentielltem Anwendungs- und Entwicklungsfeld sowie der Ausstattung des Unternehmens herzustellen galt es, diese Kernkompetenz greifbar zu machen. Diesbezüglich war es für den Schritt der Reflexion notwendig, die potentiellen AEF mit nachvollziehbaren Merkmalen des Unternehmens zu vergleichen. Der Autor entschied sich somit den Abgleich zwischen AEF und der unternehmensinternen Ausstattung mit Hilfe der Bestandteile der Bündelungen durchzuführen. Diese sind für die Kernkompetenz des Unternehmens verantwortlich. Jene angesprochenen Komponenten wurden in Abschnitt 3.3.3.3 beschrieben und lauten wie folgt: Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH, Aufbau und Nutzung von Lieferanten-Pool, Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen, Regionale Verwurzelung des Unternehmens, Großzügige Lagerflächen, Agilität in Planung und Steuerung der Projekte sowie Arbeiten in höher gelegenen Bereichen. Durch diesen Schritt konnte eine Beurteilung zwischen dem potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeld und der Kernkompetenz (respektive der Zusammensetzung dieser) des Unternehmens durchgeführt werden.

Ungenügendes Wissen zur Thematik der Kernkompetenzen: Die Identifikation der Kernkompetenzen des betrachteten Unternehmens entpuppte sich als besonders langwieriger Prozess. Im Laufe der Workshops wurde erkannt, dass die Begrifflichkeiten „Kernkompetenz“ und „Stärken des Unternehmens“ von den Projektteilnehmern synonym verwendet wurden. Dies ist insofern problematisch, da sich Stärken – wie sie beispielsweise in der SWOT-Analyse auftreten – nicht zwangsläufig als tatsächliche Kernkompetenzen fungieren (Stichwort: Charakteristiken von Kernkompetenzen, siehe 2.2.1). Aufgrund dieser Tatsache kann im Nachhinein ein fundiertes Wissen über die Thematik der Kernkompetenzen als Erfolgsfaktor dieses Projektes angesehen werden. Der durchgeführte Workshop zur Einführung in dieses Gebiet (siehe 3.3.1.2) wird demnach als hilfreich und nahezu essentiell betrachtet.

Optimistische Einschätzung der Durchführungsdauer: In Abschnitt 2.1.3 wurden als benötigte Dauer zur Anwendung des Vorgehensmodells 6,00 Personentage veranschlagt. Der Arbeitsaufwand des Projektleiters ist in dieser Aufwandsschätzung nicht enthalten und wird demnach auch nicht

betrachtet. Nach Fertigstellung des Projektes wurde der in Tabelle 7 ersichtliche Aufwand für die einzelnen Teams erhoben. Als Gesamtsumme zur Durchführung des Projektes wurden 60,50 Personenstunden aufgewandt. Das entspricht bei einem Schlüssel von 8,00 Personenstunden pro Personentag in etwa 7,50 Personentage. Die in Abschnitt 2.1.3 veranschlagten 6,00 Personentage wurden demnach um etwa 1,50 Personentage überschritten. An dieser Stelle ist hinzuzufügen, dass sämtliche Projektmitglieder ohne jegliches Vorwissen hinsichtlich Kernkompetenzen und Abstraktionsprozessen an diesem Projekt teilnahmen. Es ist demnach davon auszugehen, dass weitere, ähnliche Projekte in dieser Zusammensetzung mit einer erheblichen Zeitersparnis durchführbar sind.

Phase	Inhalt	Team Identifikation [PS]	Team Abstraktion [PS]
3.3.1.2	Einführungs-Workshop in die Thematik der Kernkompetenzen	7,50	7,50
3.3.1.3	Adaptierung der Wertschöpfungskette	2,25	2,25
3.3.2.1	Ermittlung von unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten	4,50	-
3.3.3.1	Bewertung der Ressourcen und Fähigkeiten hinsichtlich strategischer Relevanz	6,00	-
3.3.3.2	Bildung von Kausalitäten	6,00	-
3.3.4.1	Formulierung der potentiellen Kernkompetenz	3,00	-
3.3.4.2	Bestätigung durch Betrachtung der Transferierbarkeit	3,00	-
3.4.1	Abstraktion der Geschäftstätigkeiten	-	7,50
3.4.2	Ableitung von potentiellen Anwendungs- und Entwicklungsfeldern	-	5,00
3.5.2	Überprüfung auf Kooperations- bzw. Netzwerksynergien	3,00	3,00
Summe:		35,25	25,25
		60,50	

Tabelle 7: Aufwandsdarstellung zur Durchführung des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Ansoff, Igor (1957): *Strategies for Diversification* in: Harvard Business Review, Vol. 35, S. 113-124

Barney, Jay (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*; in: Journal of Management, Band 17, Heft 1, S. 99-120

Blohm, Peter (2000): *Strategische Planung von Kernkompetenzen: Möglichkeit und Grenzen*, Springer Verlag, Wiesbaden

Bouncken, Ricarda (2000): *Dem Kern des Erfolges auf der Spur?: State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen*; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7/2011, S. 865-885

Brugger, Ralph (2009): *Der IT Business Case: Kosten erfassen und analysieren - Nutzen erkennen und quantifizieren - Wirtschaftlichkeit nachweisen und realisieren*, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin

Bühner, Rolf (1995): *Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Bullinger, Hans-Jörg; Seidel, Uwe (1994): *Einführung in das Technologiemanagement: Modelle, Methoden, Praxisbeispiele*, B. G. Teubner Verlag, Stuttgart

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014): *Der erfolgreiche Handwerksbetrieb: Eine Handlungshilfe für gesunde und altersrobuste Arbeit*, Bonifatius Druckerei, Paderborn

Collis, David J. (1991): *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*; in: Strategic Management Journal, Special Issue, Vol. 12, S. 49-68

Drumel, Andreas (2005): *Identifikation, Wirkung und Verstärkung von Kernkompetenzen*, Technische Universität Graz

Fearns, Hanna (2004): *Die Entstehung der Kernkompetenzen: Eine evolutionstheoretische Betrachtung*, Springer Verlag, Wiesbaden

Fischer, Elisabeth (2009): *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination: Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Geschka & Partner Unternehmensberatung (Hrsg.) (2012): *Erarbeitung einer Innovationsstrategie: Den Fokus der Innovationsaktivitäten festlegen*, ohne Verlagsangaben, Darmstadt

Grapp, Jörn (2008): *Kompetenzorientierte Erweiterungspotentiale für das Filmproduktionslogistik-Management: Identifikation strategischer Probleme und Tools*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Hamel, Gary; Prahalad C.K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston

Hamel, Gary; Prahalad C.K. (1997): *Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*, Ueberreuter Wirtschaftsverlag, Berlin

Handelskammer Hamburg (Hrsg.) (2016): *Innovation durch Kooperation: Best Practices aus dem Wissens- und Technologietransfer – Erfahrungen mit der Innovations Kontakt Stelle Hamburg*, ohne Verlagsangaben, Hamburg

Hinterhuber, Hans H. (2015): *Strategische Unternehmensführung: Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung*, Erich Schmidt Verlag, Innsbruck

Homp, Christian (2000): *Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Hungenberg, Harald; Seliger, Günther (Hrsg.) (2001): *Ressourcenorientierte Messung der Diversifikation in Unternehmen: Eine empirische Überprüfung eines neuen Maßes aufbauend auf dem aktuellen Stand der Forschung*, 1. Auflage, Pro Business Verlag, Berlin

Kalmlage, Olliver; Seuring, Stefan (2003): *Kernkompetenzen erfolgreich ausbauen durch Mergers & Acquisitions?; Die strategische Fokussierung der Degussa AG*, Carl von Ossietzky-Universität, Oldenburg

Kohne, Andreas (2016): *Business Development: Kundenorientierte Geschäftsfeldentwicklung für erfolgreiche Unternehmen*, Springer Verlag, Wiesbaden

Krüger, Wilfried; Homp, Christian (1997): *Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Lercher, Hans; Peritsch, Manfred; Rehklaue, Andreas (2014): *Radikale Innovationspotentiale mit dem Flughöhenmodell entdecken*, in: Granig, Peter; Hartlieb, Erich; Lercher, Hans (Hrsg.): *Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Linde, H.; Hill, B. (1993): *Erfolgreich erfinden: Widerspruchsorientierte Innovationsstrategie für Entwickler und Konstrukteure*, Hoppenstedt Technik Tabellen Verlag, Darmstadt

und Konstrukteure, Hoppenstedt Technik Tabellen Verlag, Darmstadt.

Linortner, Bernhard (2002): *Der Spengler: Grundlegendes Fachwissen des Spenglers*, Trauner Verlag, Linz

Linortner, Bernhard; Loidl, Franz; Pfob, Alfred (2008): *Der Dachdecker: Grundlegendes Fachwissen des Dachdeckers*, Trauner Verlag, Linz

Marquardt, Gernot (2003): *Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung*, Springer Verlag, Wiesbaden

Maslow, Abraham H. (1943): *A Theory of Human Motivation*; in: *Psychological Review*, Vol. 50, S. 370-396

- Porter, Michael (1998): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Reiß, M.; Beck, T. (1995): *Kernkompetenzen in virtuellen Netzwerken: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungssysteme?*; in: Corsten, H.; Will, T. (Hrsg.): *Unternehmensführung im Wandel*, Stuttgart, S. 33-60
- ProFirma Professional (Hrsg.) (2016): *Kompetenzbasierte Strategien*; in: *Ressourcenorientierte Strategien*, Heft HI1816389, S. 8-9
- Rasche, Christoph (1994): *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Rathnow, Peter (2010): *Management weltweit: Mit praxiserprobten Instrumenten zu Spitzenleistungen*, Oldenbourg Wissensverlag, München
- Schneider, Martin (2010): *Kompetenzsicherung und Management von (Innovations-)Kooperationen: Ansatzpunkte des Competence-Based View zur Bekämpfung von (Produkt-)Piraterie*, in: Stephan; Michael et al.: *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung: Der Kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Stalk, George (1992): *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategies*; in: *Strategic Management Journal*, in: *Harvard Business Review*, 1992, S. 57-69
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2013): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Vorbach, Stefan (Hrsg.) (2015): *Unternehmensführung und Organisation: Grundwissen für Wirtschaftsingenieure in Studium und Praxis*, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien
- Wiedenhofer, Marco (2002): *Bewertung von Kernkompetenzen: Strategische Ressourcen als Realloption*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017): *Dachdecker, Glaser und Spengler: Branchendaten*, Wirtschaftskammer Österreich, Wien
- Zobolski, André (2008): *Kooperationskompetenz im dynamischen Wettbewerb: Eine Analyse im Kontext der Automobilindustrie*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Onlinequellen

Arbeitsmarktservice Österreich (2017): *Berufslexikon DachdeckerIn*

<https://www.berufslexikon.at/beruf30-DachdeckerIn> [Stand: 02.04.2017]

Arbeitsmarktservice Österreich (2017): *Berufslexikon SpenglerIn*

<https://www.berufslexikon.at/beruf189-SpenglerIn> [Stand: 02.04.2017]

Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (1994):

Liste der reglementierten Gewerbe

<https://www.bmfwf.gv.at/Unternehmen/Gewerbe/Documents/Liste%20reglementierte%20Gewerbe.pdf> [Stand: 31.03.2017]

GoingPublic Media AG (2014): *Kooperationen nützen Start-ups und Konzernen*

<https://www.vc-magazin.de/start-up/kooperationen-nuetzen-start-ups-und-konzernen/> [Stand: 22.09.2017]

IBW Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (2016): *Berufsinformation DachdeckerIn*

<http://www.bic.at/berufsinformation.php?brfid=196> [Stand: 02.04.2017]

IBW Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (2016): *Berufsinformation SpenglerIn*

http://www.bic.at/berufsinformation_druck.php?brfid=350®st=0&tab=1 [Stand: 02.04.2017]

Statistik Austria (2017): *Entwicklung der ÖNACE 2008*

http://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/oenace_2008_implementation/entwicklung_der_oenace_2008/index.html [Stand: 31.03.2017]

Wirtschaftskammer Österreich (2017): *Branchenauswahl*

<https://www.wko.at/branchen/Branchenauswahl.html> [Stand: 31.03.2017]

Statistik Austria (2017): *ÖNACE 2008: Grundstruktur und Erläuterungen*

http://www.statistik.at/kdb/downloads/pdf/OENACE2008_DE_CTE_20170225_032640.pdf [Stand: 18.04.2017]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.	4
Abbildung 2: Entwicklung Berufszweigmitglieder Spengler und Dachdecker (Steiermark), Quelle: Eigene Darstellung.	8
Abbildung 3: Entwicklung Berufszweigmitglieder Spengler und Dachdecker (Österreich), Quelle: Eigene Darstellung.	8
Abbildung 4: Entwicklung Berufszweigmitglieder Bauwerks-abdichter (Österreich), Quelle: Eigene Darstellung.	8
Abbildung 5: Entwicklung Berufszweigmitglieder Bauwerks-abdichter (Steiermark), Quelle: Eigene Darstellung.	8
Abbildung 6: Unternehmensgrößenklassen Dachdecker, Glaser und Spengler, Quelle: Eigene Darstellung.	9
Abbildung 7: Umsatzerlöse nach ÖNACE-Klasse F439 (Österreich), Quelle: Eigene Darstellung.	10
Abbildung 8: Umsatzerlöse nach ÖNACE-Klasse F439 (Steiermark), Quelle: Eigene Darstellung.	10
Abbildung 9: Kompetenzzyklus nach Krüger und Homp, Quelle: Homp (2000), S. 40 (leicht modifiziert).	16
Abbildung 10: Klassifizierung von Kompetenzen, Quelle: In Anlehnung an Marquardt (2003), S. 32. 18	
Abbildung 11: Referenzebenen von Ressourcen und Fähigkeiten, Quelle: In Anlehnung an Homp (2000), S. 12.	20
Abbildung 12: Produkt-Markt-Matrix, Quelle: Ansoff (1957), S. 113ff. (leicht modifiziert).	25
Abbildung 13: Erweiterte Produkt-Markt-Matrix unter Betrachtung der Synergievorteile durch Kernkompetenzen, Quelle: In Anlehnung an Homp (2000), S. 71.	29
Abbildung 14: Zentrale Prozessschritte der Identifikationsmodelle, Quelle: Eigene Darstellung.	37
Abbildung 15 Schema zur Interpretation und Anpassung von Kernkompetenzen, Quelle: In Anlehnung an Marquardt (2003), S. 86.	39
Abbildung 16: Theoretische Darstellung des Flughöhen-Modells, Quelle: In Anlehnung an Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 86.	41
Abbildung 17: Bewertungsmatrix zur unternehmensinternen Realisierbarkeit, Quelle: In Anlehnung an Geschka & Partner Unternehmensberatung (Hrsg.) (2012), S. 5.	45
Abbildung 18: Kompetenz-Kooperations-Portfolio, Quelle: Eigene Darstellung.	46
Abbildung 19: Wertschöpfungskette nach Porter, Quelle: In Anlehnung an Porter (1998), S. 37.	49

Abbildung 20: Vorgehensmodell zur Identifikation von Kernkompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung.	52
Abbildung 21: Vorgehensmodell zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen, Quelle: Eigene Darstellung.	54
Abbildung 22: Vorgehensweise des empirischen Abschnittes, Quelle: Eigene Darstellung.	58
Abbildung 23: Wertschöpfungskette der Aktiv Dach GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.	60
Abbildung 24: Identifizierte Stärken und Schwächen der Aktiv Dach GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Abbildung 25: Überprüfung der Ressourcen und Fähigkeiten auf Imitier- und Substituierbarkeit, Quelle: Eigene Darstellung.	73
Abbildung 26: Bildung von Kausalitäten, Quelle: Eigene Darstellung.	77
Abbildung 27: Identifizierte Bündelungen, Quelle: Eigene Darstellung.	79
Abbildung 28: Bündelung von strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten der Aktiv Dach GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.	80
Abbildung 29: Abstraktion der Geschäftstätigkeiten Dachdeckerei/Bauspenglerei, Quelle: Eigene Darstellung.	87
Abbildung 30: Morphologie- und Kontextbildung der 3. Abstraktionsstufe, Quelle: Eigene Darstellung.	94
Abbildung 31: Bewertungsergebnis hinsichtlich unternehmensinterner Realisierung, Quelle: Eigene Darstellung.	100
Abbildung 32: Kompetenz-Kooperations-Portfolio der Aktiv Dach GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.	105

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Auszug aus ÖNACE (Dachdeckerei und Bauspenglerei), Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria (2017), Onlinequelle [18.04.2017].	5
Tabelle 2: Zusammensetzung des Projektteams, Quelle: Eigene Darstellung.....	56
Tabelle 3: Auflistung von Bauwerken, Quelle: Eigene Darstellung.	90
Tabelle 4: Identifizierte Flüssigkeiten, Quelle: Eigene Darstellung.....	91
Tabelle 5: Auflistung von Flüssigkeiten und deren Auftrittsorte, Quelle: Eigene Darstellung.....	92
Tabelle 6: Darstellung der identifizierten realisierbaren Entwicklungspotentiale, Quelle: Eigene Darstellung.	110
Tabelle 7: Aufwandsdarstellung zur Durchführung des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung.	113

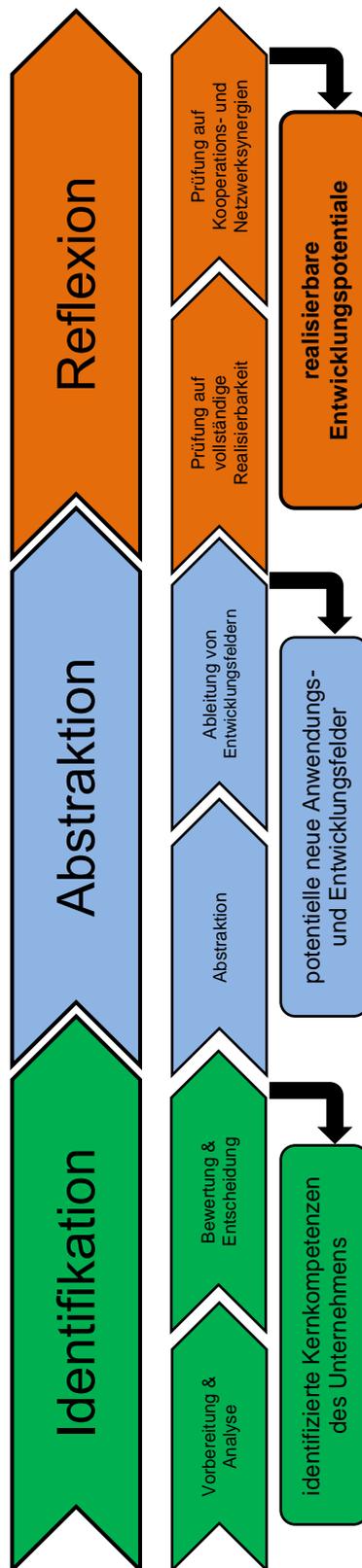
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AEF	Anwendungs- und Entwicklungsfeld(er/es)
AG	Aktiengesellschaft
BNI	Business Network International
City Dach	CITY DACH Dachdeckerei & Bauspenglerei GmbH
DL	Detail- und Lösungsvorschläge(n)
Drau Dach	Drau Dach Dachdeckerei & Spenglerei GmbH
GM	General Motors
i.S.v.	im Sinne von
Kandussi Dach	Rudolf Kandussi Dachdeckungsgesellschaft m.b.H.
KH	Kandussi Holding GmbH
LP	Lieferanten-Pool(es)
Öffi	öffentliche Verkehrsmittel
PS	Personenstunde(n)

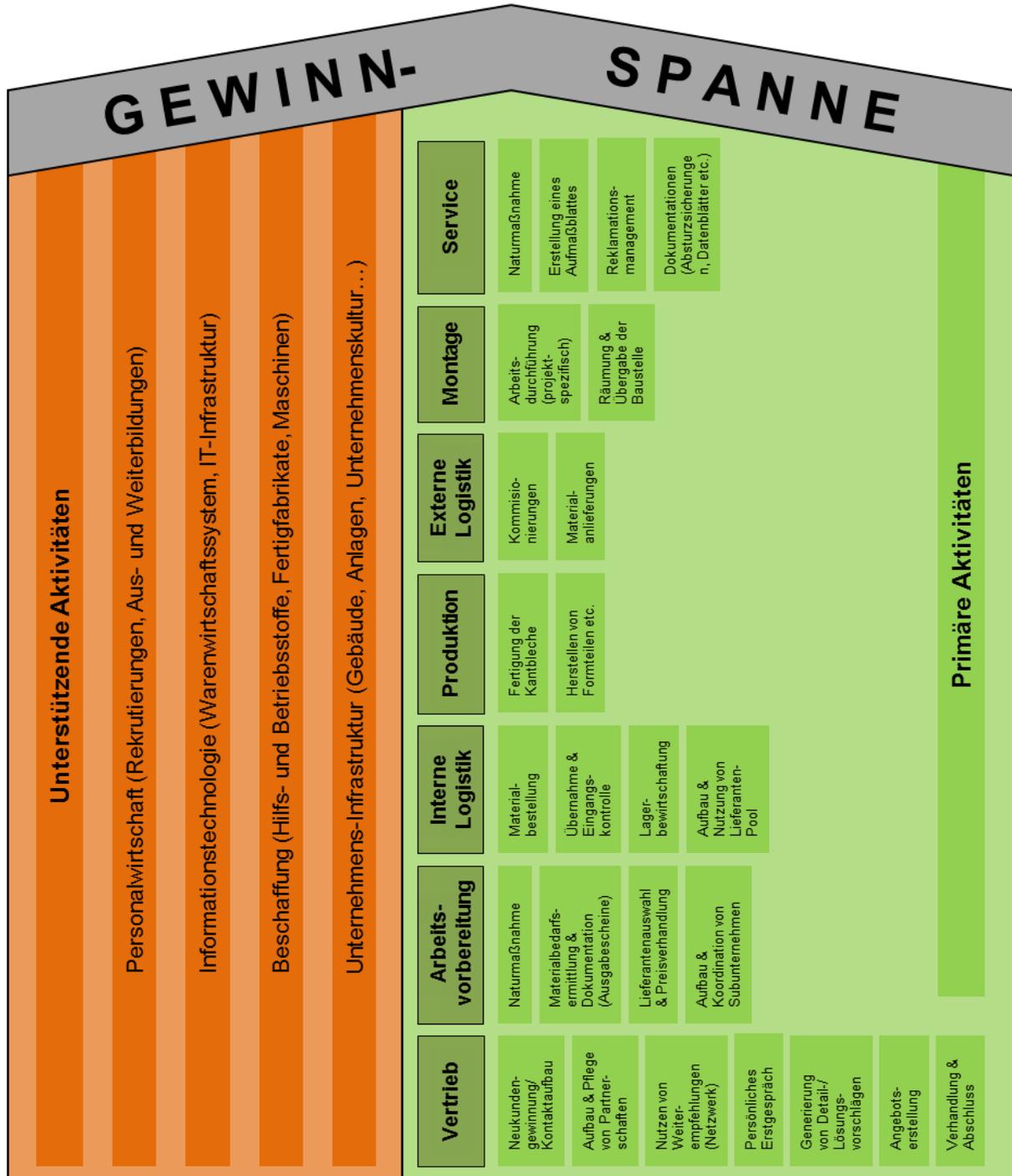
ANHANG

Anhang A: Vorgehensmodell zur Generierung von kernkompetenzorientierten Entwicklungspotentialen.....	A1
Anhang B: Fragebogen zur Überprüfung der Kenntnisse hinsichtlich der Thematik der Kernkompetenzen.....	B1
Anhang C: Adaptierte Wertschöpfungskette des betrachteten Unternehmens.....	C1
Anhang D: Unterfertigte Fragebögen zur Ermittlung von relevanten Ressourcen und Fähigkeiten.....	D1
Anhang E: Unterfertigte Fragebögen zur Ermittlung von nutzenstiftenden Merkmalen.....	E1
Anhang F: Anwendungs- und Entwicklungspotentiale ohne Möglichkeit der Synergienutzung.....	F1

ANHANG A: VORGEHENSMODELL ZUR GENERIERUNG VON KERNKOMPETENZORIENTIERTEN ENTWICKLUNGSPOTENTIALEN



ANHANG C: ADAPTIERTE WERTSCHÖPFUNGSKETTE DES BETRACHTETEN UNTERNEHMENS



ANHANG D: UNTERFERTIGTE FRAGEBÖGEN ZUR ERMITTLUNG VON RELEVANTEN RESSOURCEN UND FÄHIGKEITEN

Fragebogen - für Lieferanten	
zur externen Datenerhebung hinsichtlich Stärken und Schwächen des Unternehmens	
ausfüllendes Unternehmen:	Bramac Dachsysteme International GesmbH
1.	Welche positiven Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?
	<i>Sehr gut organisierte Firma in allen bereichen. Bekanntheitsgrad sehr hoch am Markt.</i>
2.	Welche negativen Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?
	<i>keine</i>
	Wir als Zulieferer pflegen Geschäftsbeziehungen mit Wettbewerbern der Aktiv Dach GmbH. Um welche Wettbewerber handelt es sich? <i>umliegende Dachdecker</i>
3a.	Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?
	<i>Ausbildung des gesamten Personals. Auftreten am Markt. Umgang mit den direkten Kunden, Abwicklung der Aufträge bis zur Ausführung und Fertigstellung, Gepflegte Autos auf den Baustellen, Umgang mit den Lieferanten, Lieferantentreue.</i>
3b.	Welche negativen Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?
	<i>keine bekannt</i>
4.	Welche Leistungen (naheliegend oder abstrakt) könnte das Unternehmen zusätzlich anbieten?
	<i>Dachwartung, Dachreinigung</i>
	<i>Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, anonym und ohne weitere Thematisierung behandelt</i>
	<i>Danke für die Unterstützung!</i>
	 Christoph Edegger

Fragebogen - für Lieferanten

zur externen Datenerhebung hinsichtlich Stärken und Schwächen des Unternehmens

ausfüllendes Unternehmen:

Filli Stahl GesmbH

1. Welche positiven Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Sehr motiviertes junges Team die aber trotzdem die Hilfestellungen der Älteren in Anspruch nehmen. Gute Lieferantentreue. Angenehme aber bestimmte Umgangsformen. Trotz außergewöhnlicher und unmittelbarer Konkurrenz (Raum Deutschlandsberg) ist die Fa. Aktiv Dach offensichtlich keine Firma die ihre Aufträge über Preisdumping lukrieren.

2. Welche negativen Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Gewisse unflexibilität bei der Materialauswahl aufgrund ihrer Konzernvorgaben. Lassen sich nicht so weit in die Karten schauen, um als Lieferant das nötige Wissen zu haben, Produkte und Gesamtlösungen gezielter zu Platzen und Bewerben zu können.

Wir als Zulieferer pflegen Geschäftsbeziehungen mit Wettbewerbern der Aktiv Dach GmbH.
Um welche Wettbewerber handelt es sich?

Sämtliche Spengler und Dachdeckerbetriebe in ihrer Region.

3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Vorteil einer größeren Gruppe (Kandussi) beim Materialeinkauf, dadurch auch ein verbesserter Zugang zu größeren Objekten. Gute persönliche, regionale Verwurzelung der Mitarbeiter. Breite Aufstellung im Steil-Flachdach sowie Fassade.

3b. Welche negativen Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Image Altlasten aufgrund turbulenter Vergangenheiten der vorherigen Firmen am Standort.

4. Welche Leistungen (naheliegend oder abstrakt) könnte das Unternehmen zusätzlich anbieten?

Figo Amade Dach verlegen!

Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, anonym und ohne weitere Thematisierung behandelt

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Lieferanten

zur externen Datenerhebung hinsichtlich Stärken und Schwächen des Unternehmens

ausfüllendes Unternehmen:

IQ Vertriebs GesmbH & Co KG

1. Welche positiven Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Umfangreiche Leistungen - rum ums Dach und die Fassade,

2. Welche negativen Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Wir haben noch keine negativen Erfahrungen mit der Firma Aktiv Dach gemacht.

Wir als Zulieferer pflegen Geschäftsbeziehungen mit Wettbewerbern der Aktiv Dach GmbH.
Um welche Wettbewerber handelt es sich?

sämtliche in der Region

3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Rechtzeitige Bestellungen - mit genügend Vorlaufzeit, pünktliche Bezahlung, starker Rückhalt durch Kandussi, nette Mitarbeiter

3b. Welche negativen Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Die Firma Aktiv Dach hat keine negativen Merkmale.

4. Welche Leistungen (naheliegend oder abstrakt) könnte das Unternehmen zusätzlich anbieten?

-

Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, anonym und ohne weitere Thematisierung behandelt

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Lieferanten

zur externen Datenerhebung hinsichtlich Stärken und Schwächen des Unternehmens

ausfüllendes Unternehmen:

Kellner & Kunz AG

1. Welche positiven Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Arbeitsbereich: Aktiv Dach weist Kompetenzen im Bereich der höher gelegenen Tätigkeiten auf. Im Vergleich zu anderen belieferten Branchen, befinden sich die Arbeitsplätze der Aktiv Dach in "luftiger Höhe".

2. Welche negativen Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Wir als Zulieferer pflegen Geschäftsbeziehungen mit Wettbewerbern der Aktiv Dach GmbH.
Um welche Wettbewerber handelt es sich?

Keine Angabe

3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Treue zum Lieferanten: Der Einsatz für technische und kaufmännische Anliegen, wird nicht als selbstverständlich erachtet, sondern wird als Kundentreue reflektiert. Entscheidungskraft: Die Strukturen sind in kompetente Ebenen eingeteilt, wodurch Entscheidungen schnell und effektiv getroffen werden können. Einfache Kommunikation: Gespräche werden auf Augenhöhe geführt.

3b. Welche negativen Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Konzern: Der unangenehme Beigeschmack der Konzernangehörigkeit ist immer vorhanden. Preiswartung- und Verhandlungen erfolgt über Kärnten (mir san Steira)

4. Welche Leistungen (naheliegend oder abstrakt) könnte das Unternehmen zusätzlich anbieten?

keine Angabe

Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, anonym und ohne weitere Thematisierung behandelt

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Lieferanten

zur externen Datenerhebung hinsichtlich Stärken und Schwächen des Unternehmens

ausfüllendes Unternehmen:

Sika Österreich GmbH

1. Welche positiven Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Aktiv Dach aufgrund von höflicher aber strukturierten Umgangsformen in Erinnerung. Der Einkauf des Unternehmens wirkt kompetent. Bestelleingänge weisen genügend Vorlaufzeiten auf.

2. Welche negativen Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Aktiv Dach pflegt Geschäftsbeziehungen mit einem weiteren Anbieter von Abdichtungsfolien. Sika Österreich wäre hier eine Fokussierung lieber.

Wir als Zulieferer pflegen Geschäftsbeziehungen mit Wettbewerbern der Aktiv Dach GmbH.
Um welche Wettbewerber handelt es sich?

regionaler Wettbewerb

3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Konditionen sind aufgrund der konzernübergreifenden Preisverhandlungen dementsprechend gut und teilweise besser als beim Wettbewerb. Darüber hinaus verfügt Aktiv Dach über riesige Lagerflächen.

Welche negativen Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

keine Nennung

4. Welche Leistungen (naheliegend oder abstrakt) könnte das Unternehmen zusätzlich anbieten?

evtl. Leck-Ortung der Flachdächer mitanbieten

Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, anonym und ohne weitere Thematisierung behandelt

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Lieferanten

zur externen Datenerhebung hinsichtlich Stärken und Schwächen des Unternehmens

ausfüllendes Unternehmen:

Würth Handelsgesellschaft mbh

1. Welche positiven Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Ich halte die Fa. Aktiv Dach GmbH für ein Ziel und Kundenorientiertes Unternehmen das mit qualitativ hochwertigen Produkten arbeitet und somit Qualität liefert. Fa. Aktiv Dach GmbH ist ein "schwindelfreies" Handwerksunternehmen mit Tradition

2. Welche negativen Merkmale können sie der Fa. Aktiv Dach GmbH zuordnen?

Nicht direkt ein negativ Merkmal aber ich bin der Meinung das in jeder Firma dieser Branche auf Grund vieler Lieferanten etc ein großes Potenzial besteht Prozesskosten gravierend zu senken.

Wir als Zulieferer pflegen Geschäftsbeziehungen mit Wettbewerbern der Aktiv Dach GmbH.
Um welche Wettbewerber handelt es sich?

STG, Wagner Dach, Spitzer Gruppe etc

3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Ein Gesamtpaket anzubieten, damit der Kunde "alles aus einer Hand" beziehen kann. Den "Dach Notruf" finde ich persönlich als Spitzen Idee und tolle Dienstleistung. Und im Fernsehen seits auch schon als BAURETTER aufgetreten. UNBEZAHLBARE WERBUNG !

Welche negativen Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Sorry aber da fällt mir nichts konkretes ein.

4. Welche Leistungen (naheliegend oder abstrakt) könnte das Unternehmen zusätzlich anbieten?

eventuelle Kundens Schulung zum Thema Dachpflege, Reinigung etc.

Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, anonym und ohne weitere Thematisierung behandelt

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

ANHANG E UNTERFERTIGTE FRAGEBÖGEN ZUR ERMITTLUNG DER NUTZENSTIFTENDEN MERKMALE

Fragebogen - für Kunden	
zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens	
ausfüllender Kunde:	Kötz-Haus GmbH
1.	Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung? Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?
	<i>Das Ausarbeiten von innovativen Geasmtlösungen bei Dachkonzepten. Aufgrund der guten und ehrlichen Zusammenarbeit würde ich Aktiv Dach weiterempfehlen.</i>
2.	Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?
	<i>Die Konsequenz bei der Mangelbehebung könnte verbessert werden. (Die Firma muss des Öfteren mehrmals zur Baustelle fahren, um die von uns angezeigten Mängel vollständig zu beheben.) Dies könnte effizienter organisiert werden. Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,</i>
3a.	Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?
	<i>Die langjährige Zusammenarbeit</i>
3b.	In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?
	<i>Flexibilität bei der Preisgestaltung</i>
4.	Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?
	<i>Das Anbieten von Serviceleistungen dem Kunden gegenüber (regelmäßige Wartungsarbeiten und Kontrollarbeiten in Form von Serviceverträgen mit dem Endkunden)</i>
	<i>Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit und ohne weitere Thematisierung behandelt</i>
	Danke für die Unterstützung!
	 Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

Ligra Bauträger GmbH

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

Rasche Kommunikation und Umsetzung

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

Wie bei vielen Betrieben wissen die Chefs Bescheid, von den Arbeitern wird aber oft anders umgesetzt. Arbeiter müssen auf Qualität gedrillt werden. Bsw. Seniorchef sagt, dass Flüssigfolie 3mm dick aufgetragen werden muss, Arbeiter trägt max. 1mm auf.

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Freundlichkeit, Kommunikation, Einsehen bei Fehlern und rasche Behebung selbiger.

- 3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

keine Angabe

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

keine Angabe

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

J Gesellschaft m.b.H.

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

Preis/Leistung ist in Ordnung. Arbeitsdurchführungen respektabel, Zeitpläne werden größtenteils eingehalten.

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

Angebotserstellungen könnten etwas schneller passieren

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Preis/Leistung ist besser, Bauleitung sehr kompetent und professionell

- 3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

Angebotserstellungen, Fassaden besser im Programm

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

Christiane Koch

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

** Leidenschaft; Kreativität; Hohe Risikobereitschaft; Detailorientiert; Richtiges Einschätzen der eigenen Grenzen*

** Überzeugungskraft; Ausdauer; Kreativität und Mut; Preis-Leistungs-Verhältnis*

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

*Das Angebot an Lichtfenstern könnte verbessert werden (für Wirtschaftsgebäude, Ställe usw.)
Aktuell gibt es nur die Möglichkeit von Dachausstiegsfenstern, bei welchen aber, so die Erfahrung nach 1
Jahr, die Wärme-/Kälte Dämmung (Ug-Wert) gleich Null ist.*

*Es werden alle Außentemperaturen 1:1 in den Innenbereich übertragen
Vor allem in heißen Sommermonaten erwies sich diese Investition für eine absolute Fehlentscheidung
Es könnten 4 Jahreszeiten-Isoliergläser eingesetzt werden ...*

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Fachliche Kompetenz; Kreativität; Preis-Leistungs-Verhältnis

3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

*In welchen Belangen ein Anbieter besser ist kann im 'Endeffekt' nur nach der Durchführung der
Leistungserbringung entschieden werden
Im Vorfeld zählen die Argumente wie im Pkt.3a bereits beschrieben*

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

** Kontrolle des abgeschlossenen Projektes nach ca. 1 Jahr !!!!*

Somit könnten angefallene Mängel angesprochen werden

--> z.Bspl.:

*Dachrinne nicht im richtigen Neigungswinkel montiert
Nägel hängen aus dem Vogelschutzgitter (unterhalb der Dachrinne)
Dachausstiegsfenster (von Pkt.2)*

** Vielleicht wäre es auch sinnvoll jährliche "Service Termine" anzubieten (Schneefänger Kontrolle,
Dachrinnen ausputzen etc. ...)*

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

Patrick Ambros

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

sehr zuverlässig, kundenfreundlich, pünktlich, sehr genaues arbeiten, gute Beartung

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

Nein

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

keine Angabe

- 3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

keine Angabe

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

AP GmbH

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

Aktiv Dach konnte mir bei meiner Halle sehr weiterhelfen. Dadurch dass es ein Zubau zum Bestand war, waren hier Speziallösungen gefragt. Konnte sehr gut umgesetzt werden. Ich wurde während der Bauphase über jeden für mich relevanten Schritt rechtzeitig informiert.

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

Die Öffentlichkeitsarbeit der Aktiv Dach könnte stark verbessert werden.

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Preis-Leistung von Aktiv Dach hat mich überzeugt. Obwohl die Planunterlagen im Vorhinein oftmals umändert wurden, war Aktiv Dach stets unterstützend für uns da.

- 3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

siehe oben: Öffentlichkeitsarbeit ist beim Großteil der Mitbewerber besser

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit und ohne weitere Thematisierung behandelt

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

Christoph I.

- 1.** Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

ich wurde gut beraten bei meiner Sanierung des Hauses. Vertreter gab gute Ratschläge wegen Material für die Dachdeckung. Termine sind genau eingehalten worden

- 2.** Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

man könnte zusätzlich nach einem Jahr zum Beispiel als Kontrolle ob alles noch passt vorbeikommen.

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a.** Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

habe bei der Konkurrenz auch angefragt, diese haben wesentlich länger für einen Termin sowie für das Angebot gebraucht

- 3b.** In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

nichts bekannt

- 4.** Gäbe es zusätzliche Leistungen, die Sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit und ohne weitere Thematisierung behandelt

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

Peter H.

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

effiziente Arbeitsdurchführung, kompetente Beratung, gerechtfertigter Preis, auftretende Mängel wurden raschest beseitigt

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

Die Sauberkeit auf der Baustelle hat noch Potenzial nach oben

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Höflichkeit von Vertreter und Arbeiter auf der Baustelle, Termine werden genauestens eingehalten

- 3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

Karin W.

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

Ich schätze an der Aktiv Dach GmbH, dass sämtliche Vereinbarungen gehalten wurden. Trotz des schlechten Wetters während meiner Sanierung, war das Unternehmen stets bemüht, alles so schnell wie möglich zu erledigen

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

das Zusammenräumen nach Fertigstellung der Baustelle muss noch verbessert werden

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

die anfallenden Kosten zu der gebotenen Leistung hat mich überzeugt und für eine Kaufentscheidung gesorgt

- 3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

eine Überprüfung des Daches nach einem gewissen Zeitraum wäre eine Überlegung wert

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

M. Schwan.

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllender Kunde:

Pf. Schwan.

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

*DIE TÄTIGKEITEN WERDEN MEIST RASCH UND SORGFÄLTIG ERFÜLLT. VORALLEM REPARATUREN
UND AUSBESSERUNGSARBEITEN VON FEHLERHAFTEN AUSFÜHRUNGEN WERDEN VON AKTIV
DACH PROFESSIONELL GELÖST*

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

TERMINVEREINBARUNGEN WERDEN ZU 99 % EINGEHALTEN.

- 3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

KONKURRENZ IST MANCHMAL ETWAS BILLIGER

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

Fragebogen - für Kunden

zur externen Datenerhebung hinsichtlich nutzenstiftender Merkmale des Unternehmens

ausfüllendes Kunde:

Gasthof Mauthner

1. Welche Merkmale schätzen Sie an Aktiv Dach hinsichtlich der Leistungserbringung?
Aufgrund welcher Eigenschaften würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?

besonders im Bereich unserer "Villa" waren wir auf Speziallösungen der Fa. Aktiv Dach angewiesen. Diese ist ein Altbau und musste bei Aufrechterhaltung der Außenerscheinung, professionell saniert werden. Arbeiten wurden Zug um Zug erledigt

2. Sehen Sie Verbesserungspotenziale bei Aktiv Dach? Wenn ja, welche?

Preislich vielleicht etwas teurer

Haben Sie sich auch beim Wettbewerb von Aktiv Dach informiert? Wenn ja,

- 3a. Welche positiven Merkmale heben die Aktiv Dach GmbH von diesen Wettbewerbern ab?

Ich bin von der Fa. Aktiv Dach permanent am Laufenden gehalten worden, hinsichtlich des Baufortschrittes

- 3b. In welchen Belangen ist der Wettbewerb Ihrer Einschätzung nach besser?

Preislich vielleicht etwas teuer

4. Gäbe es zusätzliche Leistungen, die sie sich von Aktiv Dach wünschen bzw. vorstellen könnten?

*Sämtliche Daten werden ausschließlich von mir, im Rahmen dieser Arbeit
und ohne weitere Thematisierung behandelt*

Danke für die Unterstützung!



Christoph Edegger

ANHANG F: ANWENDUNGS- UND ENTWICKLUNGSPOTENTIALE OHNE MÖGLICHKEIT DER SYNERGIENUTZUNG

Bestandteile der strategisch relevanten Bündelungen identifiziertes Entwicklungsfeld	Synergieeffekte durch Kandussi Holding GmbH	Aufbau- und Nutzung von Lieferanten-Pool	Generierung von Detail- und Lösungsvorschlägen	Regionale Verwurzelung des Unternehmens	Großzügige Lagerflächen	Agile Planung und Steuerung der Projekte	Arbeiten in höher gelegenen Bereichen
Dienstleistung "Personenschutz/Bodyguard"	0						
Herstellen von Ohrschützern	0						
Herstellen von Babykleidung/Reinigungstuch-Kombi	0						
Herstellen von Sprinkelanlagen (Brand)	0						
Anbieten von Versicherungen (Ernteausfall)	0						
Dienstleistung "Krankenhaus- und Schultaxis"	0						
Dienstleistung "Geführte Wandertouren"	0						