
Wertorientierung und Kompetenzmanagement –

Konturen einer Strategieforschung zwischen Dekomposition und Reintegration

Dr. Erik Hofmann

Dr. Günter Prockl



Universität St.Gallen

**Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg**



Agenda

- **Ausgangssituation und Lösungsansatz**
- **Dekomposition und (Re-) Integrationsmethoden**
- **VBV und CoBV als erweiterte „dekompositionierte“ Sichten**
- **(Re-) Integration von VBV und CoBV**
- **Fazit**

Ausgangssituation

- Inflationärer Gebrauch der Begriffe „Kernkompetenzen“ und „Wertorientierung“
- Tautologievorwürfe [„erfolgreich sein“]
- Konzeptvielfalt, fragmentierte Aussagen und „Management Theory Jungle“ [Koontz, 1961/1980]



Problem

vs.

- **einheitlicher, umfassender Theoriekern (Generalisierung)**
- **konkrete, detaillierte Handlungsempfehlungen (Spezifizierung)**

Möglicher Lösungsansatz (1)

„Pragmatischer“ Erkenntnisfortschritt über eine Entkopplung zweier Sichtweisen:

- **Dekomposition** etablierter Strategieansätze
- &
- **Reintegration** der Forschungsergebnisse



- **Ziel:** Kompetenz- und wertorientierte Weiterentwicklung des Strategischen Managements im Sinne einer integrierten und dynamischen Konzeption
- &
- ➔ **Competence-based View (CoBV)**
- ➔ **Value-based View (VBV)**

Möglicher Lösungsansatz (2)

Strategieforschung zwischen
Exploration und Exploitation:

“It is generally accepted that we best understand our world by first doing analysis and then synthesis. We divide things up into components, and then put them back together again into some form of intelligible composite.”

[Miller & Mintzberg, 1984]

Agenda

- Ausgangssituation und Lösungsansatz
- Dekomposition und (Re-) Integrationsmethoden
- VBV und CoBV als erweiterte „dekompositionierte“ Sichten
- (Re-) Integration von VBV und CoBV
- Fazit

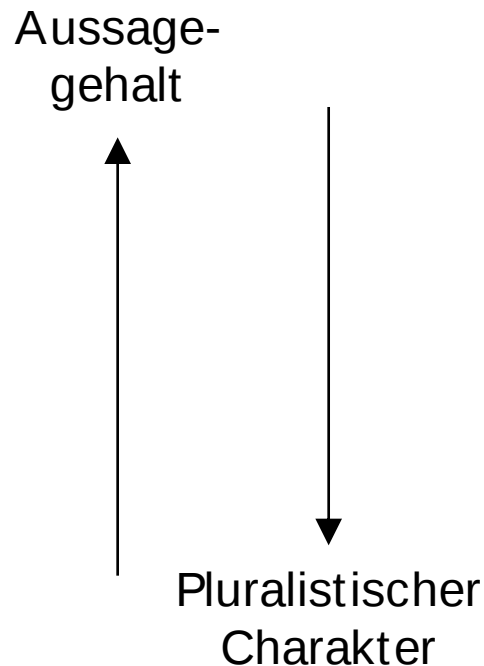
Dekompositionstendenzen in der Strategieforschung

Klassische Strategieansätze als
„reduktionistische“ Sichten

- **Außenorientierung:** Structure-Conduct-Performance
 - Market-based View (MBV)
 - Society-based View (SBV)
 - Relational-based View (RelBV)
- **Innenorientierung:** Resources-Conduct-Performance
 - Resource-based View (RBV)
 - Knowledge-based View (KBV)
 - Capability-based View (CaBV)

(Re-)Integrationsmethoden

Übertragung der Idee der **objektorientierten Anwendungsentwicklung** der WInf [Steinmetz, 1999] auf die Strategieforschung:



- **Aggregation**
(Verknüpfung von „ist Teil von“-Beziehungen)
- **Kombination**
(Verknüpfung über einen gemeinsamen Bestandteil)
- **Abstraktion** (überbrückende Verknüpfung über „neu“ eingefügte hierarchische Ebene)
- **Sequentielle Integration** (pfadbezogene Verknüpfung unter Beibehaltung ursprünglicher Annahmen)

Agenda

- Ausgangssituation und Lösungsansatz
- Dekomposition und (Re-) Integrationsmethoden
- **VBV und CoBV als erweiterte „dekompositionierte“ Sichten**
- (Re-) Integration von VBV und CoBV
- Fazit

Kompetenzansatz (CoBV)

- CoBV als **Verbindungselement** innen- und außenorientierter Ansätze im Strategischen Management („Strategy follows Competencies“)
- Kriterium **marktlicher Verwertbarkeit** mit anforderungsorientierter Wendung der Argumentation
- Bestimmung des „**Werts**“ der Kompetenzen durch externen Kontext (z.B. Honorierung durch Abnehmer)
- Interpretation als markt- und umfeldorientierte Ressourcen-, Wissens- und Fähigkeitsbündel weist auf den **(Re-)Integrationscharakter des CoBV** hin

Verknüpfungsalternativen im CoBV

oder

Bipolarität im CoBV:
„bestmögliche“ Ausrichtung
der Ressourcen im Markt

oder

Spannungsfeld im CoBV:
zentrale Steuerung und
dezentrale
Aufgabenwahrnehmung

- Verknüpfung von **RBV**, **KBV** und **CaBV** über eine **Aggregationsbeziehung** („erweitertes Verständnis wettbewerbsrelevanter Unternehmensressourcen“)
- Verknüpfung von **MBV** und **RBV** über **Kombinationsbeziehung** mit dem gemeinsamen Element „Unternehmenserfolg“ als Verbindung von Marktverhalten und Leistungsfähigkeit (analog: Verknüpfung von **RBV** und **SBV** sowie **ReIBV**)
- Verknüpfung von **MBV (SBV, ReIBV)** und **RBV (KBV, CaBV)** über hierarchische „Über- und Unterordnungsbeziehungen“ in Form der **Abstraktion**
 - Unternehmensgesamtebene: RBV
 - Geschäftsfeldebene: MBV

Positionierung des Value-based View (VBV) in Bezug zu einem Kompetenzmanagement (CoBV)

Wesentliche Defizite im Kompetenzmanagement

- Überbetont Komponente der „Mittel“ in Strategieformulierung
- CoBV überbetont die Innenorientierung
- „Unschärfe“ bei Zielkomponente [Erfolg]

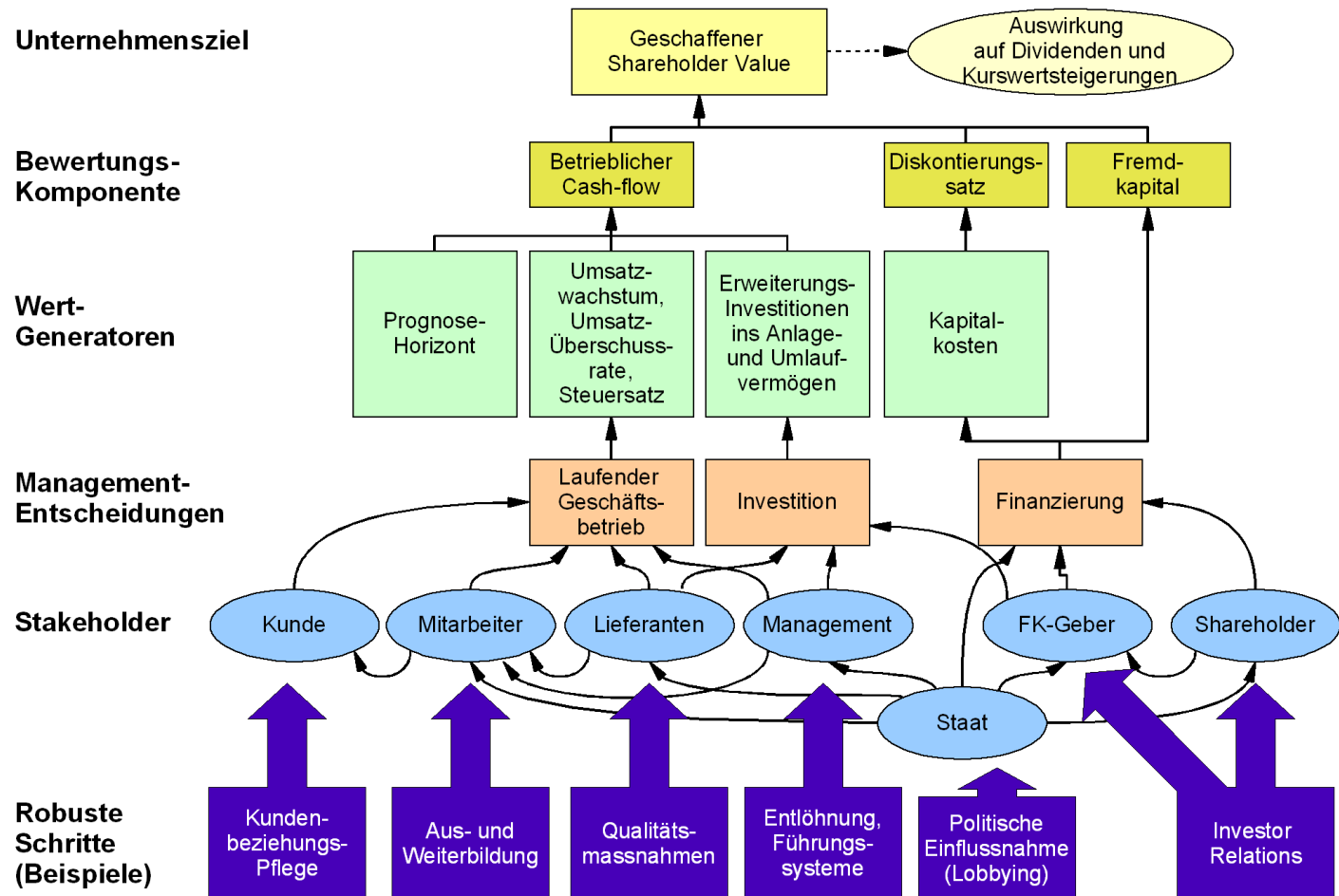
Wertorientierung in Relation zur Kompetenzorientierung und zugleich Defizite der Wertorientierung

- Von der Liquidität zu „Robusten Schritten“
- „Monetäre“ Beschreibung dominiert
- „nur“ Maßstab [Ziel]: Linke Seite der Bilanz
- Vernachlässigt Handlungskomponente, lediglich Wertgeneratoren

Zur Integration der zwei fragmentierten Perspektiven CoBV und jetzt VBV

- CoBV verbindet Innen- und Außenorientierung
- VBV steht dabei orthogonal zur Beziehung Resources-Conduct-Performance vs. Structure-Conduct-Performance

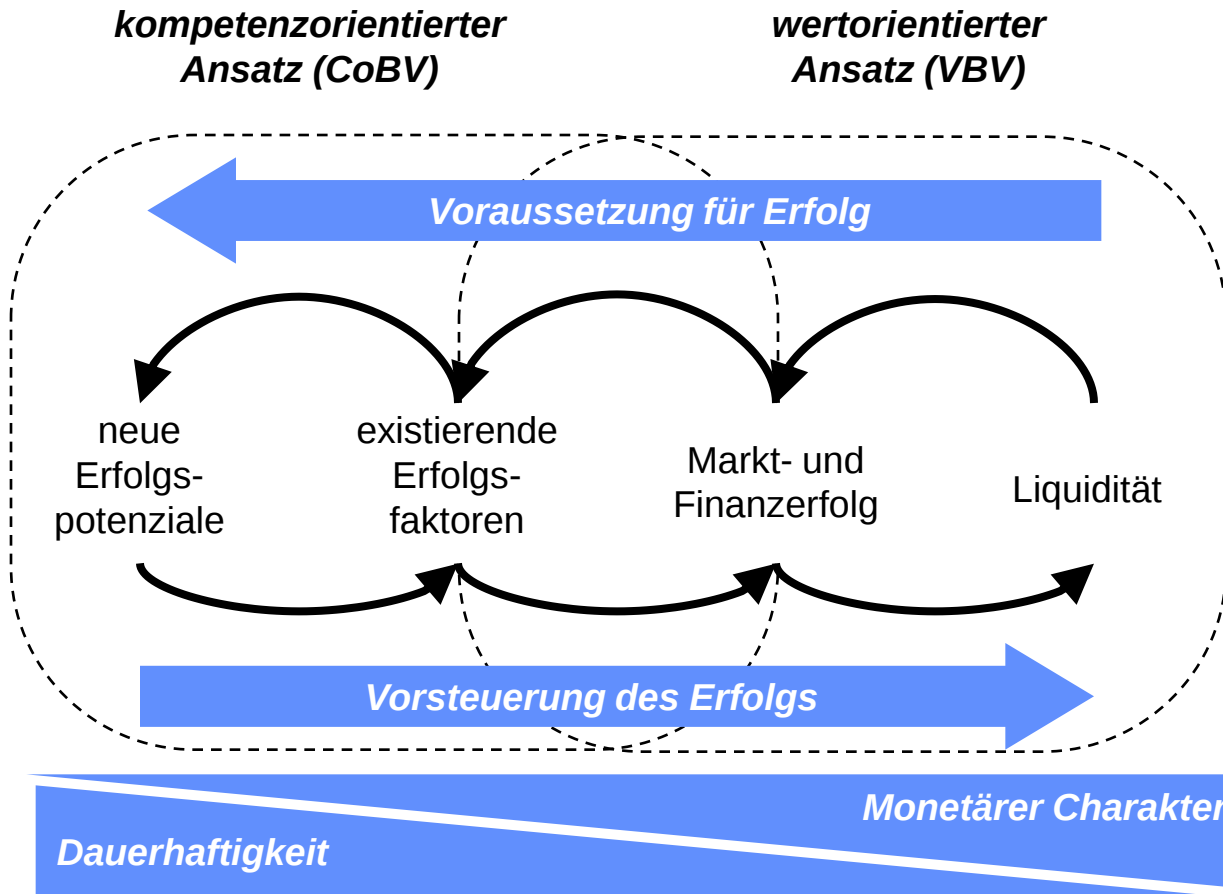
Wertgeneratoren im VBV



Agenda

- Ausgangssituation und Lösungsansatz
- Dekomposition und (Re-) Integrationsmethoden
- VBV und CoBV als erweiterte „dekompositionierte“ Sichten
- (Re-) Integration von VBV und CoBV
- Fazit

Variante 1: Gleichberechtigte Zusammenführung durch Kombination



- Wertsteigerung zur Konkretisierung des vagen Oberziels "Sicherung des Fortbestandes,,
- Aufmerksamkeit auf geschäftsfeldbezogene Erfolgsrealisierung und damit Potenzialnutzung
- Ergänzt monetären Charakter mit Dauerhaftigkeit

Aber:

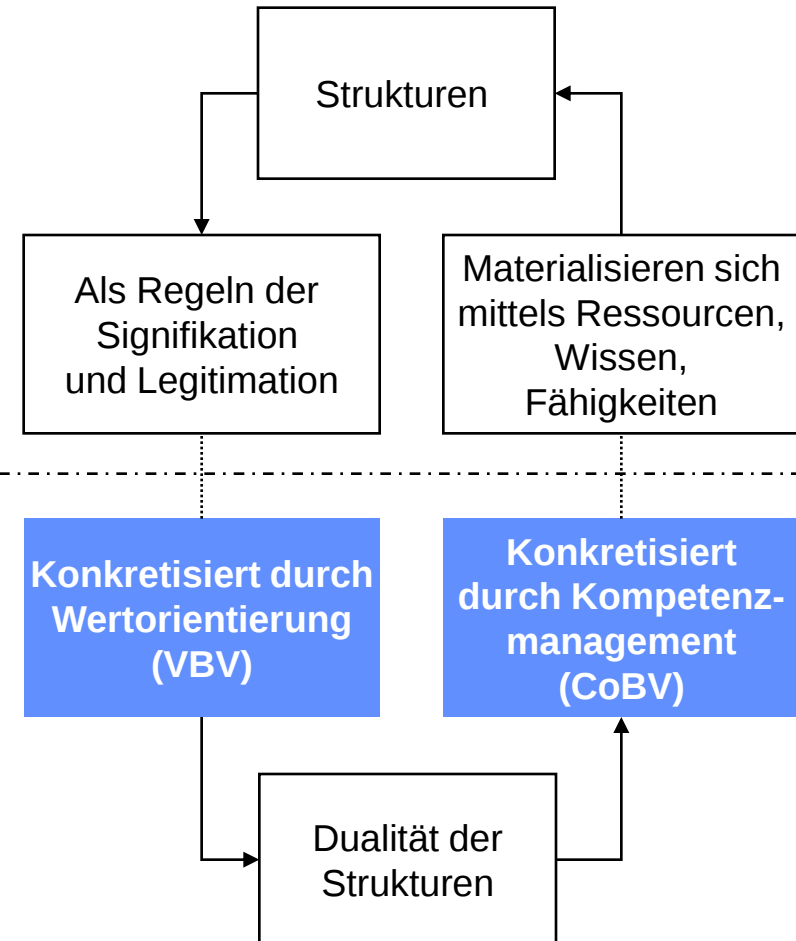
- Harmonisierungsbedarf der Annahmen
- Gleichmacherei: Aussagegehalt, Pluralität

Variante 2: Hierarchische Zusammenführung durch Abstraktion

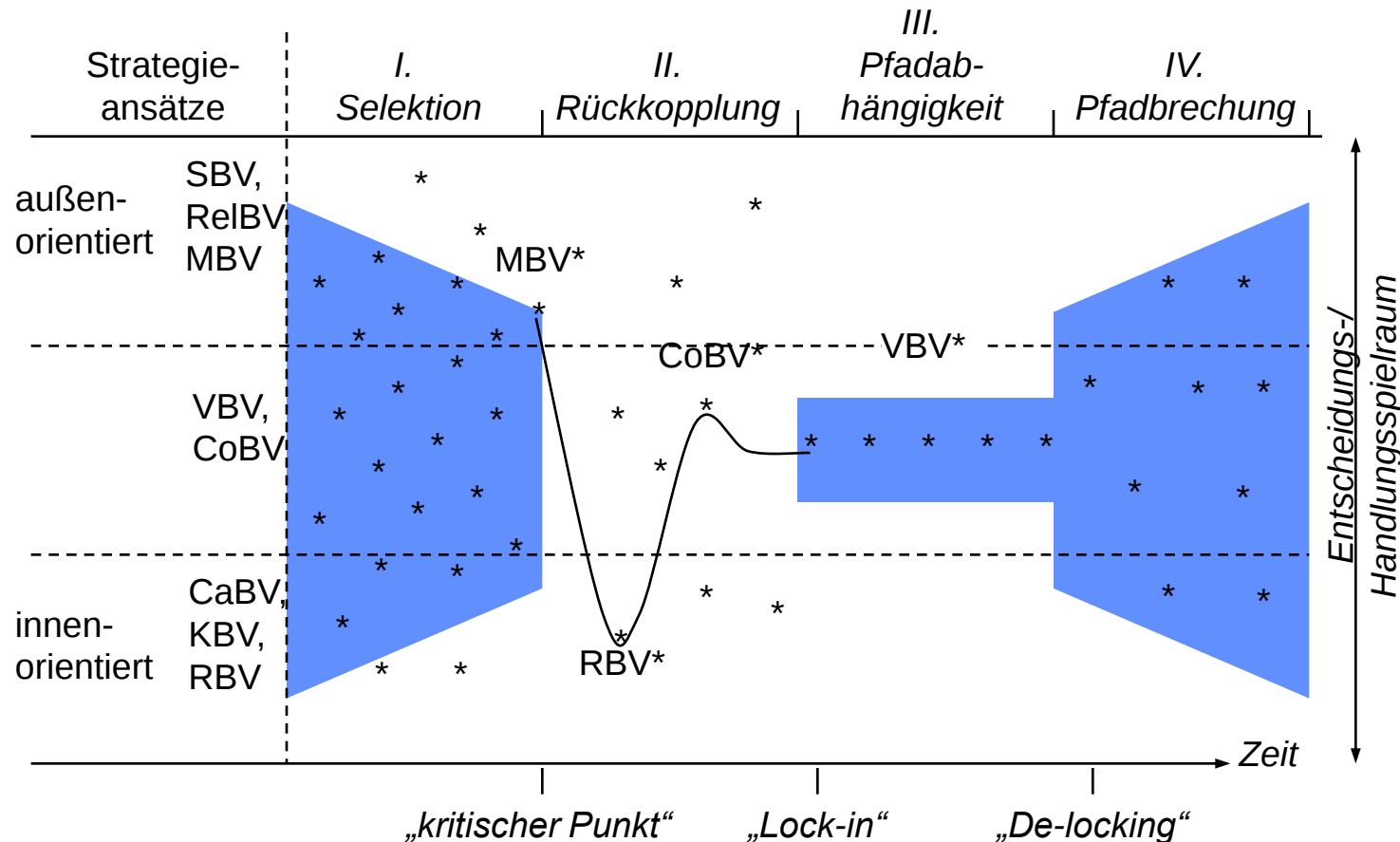
- erfordert dritte „Übertheorie“, da kein Ansatz per se eine Überordnung erlaubt
- Strukturationstheorie als Option einer Übertheorie
 - zwei Welten: Regeln und Ressourcen
 - in Kreislaufzusammenhang: Reflexive Monitoring und Dualität der Strukturen
- Besonderer Charme der Einbettung in die Strukturationstheorie
 - Konkretisierung der Strukturationstheorie für BWL
 - Wechselseitige Ergänzung von CoBV und VBV
- aber Schwächen der Strukturationstheorie
 - empirische Überprüfbarkeit
 - Allgemeinheit, Aussagegehalt?

Strukturation
(Metaebene)

Konkretisierung
der Handlungs-
praktiken
im Strategischen
Management



Variante 3: Zusammenführung durch Sequenzielle Integration



- Komplementarität nutzen
- Widersprüche der Pluralität akzeptieren
- Thematisiert Dynamik
- Pfadabhängigkeit

Aber:

- Bewusste Pfadkreation beeinflusst wesentlich die Ergebnisse

Agenda

- Ausgangssituation und Lösungsansatz
- Dekomposition und (Re-) Integrationsmethoden
- VBV und CoBV als erweiterte „dekompositionierte“ Sichten
- (Re-) Integration von VBV und CoBV
- Fazit

Fazit:

- „You have to understand the whole before you understand the parts“ [Jansen]
- Ambiente [Freiling] : Kompetenzen erweitert um Werte?
- Kompetenzdeterminismus [Moldaschl]: Wertorientierung zur Relativierung des Kompetenzdeterminismus?
- Dynamik? [Proff]: Wechselspiel zwischen Kompetenzaufbau und monetären Ergebnissen (Wert, Liquidität ...)
- Cognitive Inertia [Westermayer, Frost]: Pfadabhängigkeiten? Wert vor Kompetenz oder umgekehrt?
- ...

Fazit:

- (1)** Während der VBV primär eine geschäftsbereichsbezogene Sichtweise einnimmt und den Wertbeitrag einzelner Aktivitätsfelder bestimmen und erhöhen will, steht im Mittelpunkt des CoBV die Erfolgspotentiale unterschiedlicher, jedoch über gemeinsame Ressourcen-, Wissens- und Fähigkeitsbasen miteinander verknüpfter und am externen Kontext ausgerichteter Unternehmenseinheiten.
- (2)** Ferner erfolgt die strategische Ausrichtung eines Unternehmens nach dem VBV anhand der aus den klassischen Strategieinhalten resultierenden, monetär quantifizierbaren Bestandteilen. Er bezieht sich auf die vorhandenen Erfolgsfaktoren. Der CoBV stellt hingegen vornehmlich derzeitige Alternativen zukünftiger Erfolgspotenziale ins Zentrum seiner Betrachtung und fordert dadurch auch nicht-monetäre, qualitative Elemente.
- (3)** Überdies bezieht sich der VBV überwiegend auf die "linke Seite" einer Bilanz – die Mittelverwendung – und betrachtet die "rechte Seite" – die Mittelherkunft – lediglich in Form von Kapitalkosten. Der CoBV fokussiert sich hingegen auf die Quellen der Wertschöpfung, klammert dabei jedoch die Ermittlung konkreter Wertsteigerungen weitgehend aus.
- (4)** Schließlich ist nach dem CoBV nicht das von den Anteilseignern zur Verfügung gestellte Kapital der kritische Engpassfaktor, sondern die Ressourcen, das Wissen und die Fähigkeiten sowie die in der Vergangenheit erlernten und erworbenen Prozesse und Strukturen.