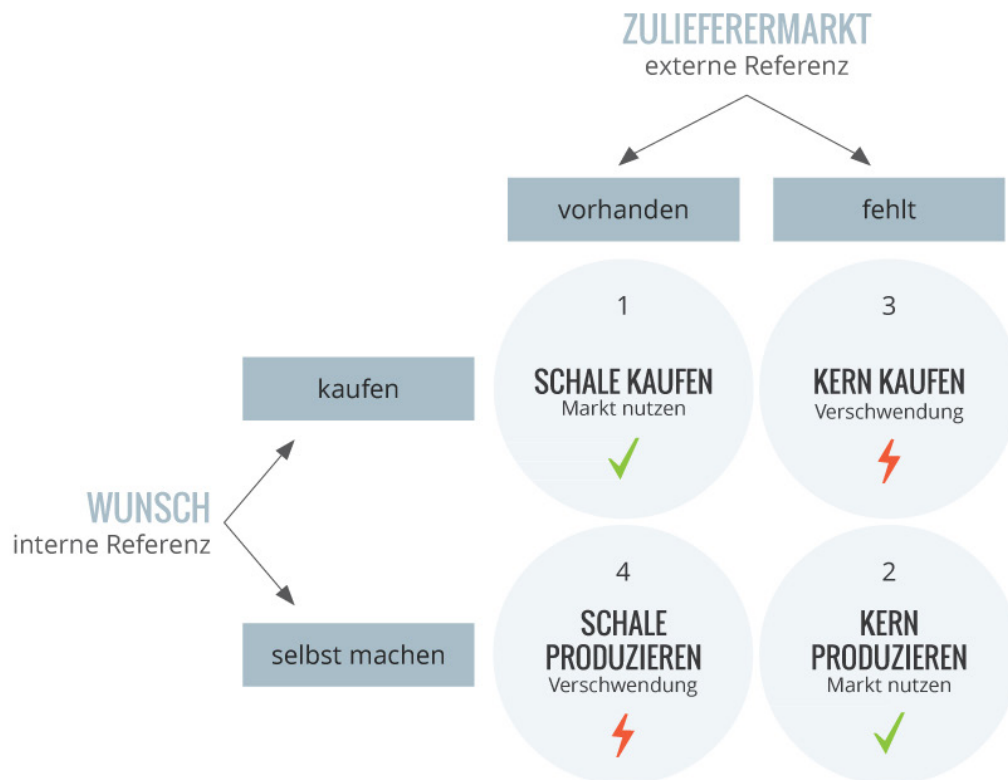


## Kaufen oder selbst machen - Schalenkompetenz kaufen, Kernkompetenz nicht



Bei hoher Dynamik ist die Unterscheidung Kernkompetenz/Schalenkompetenz keine interne Entscheidung, sondern Ergebnis einer Marktanalyse. Nur Schalenkompetenz kann und muss zugekauft werden, Kernkompetenz nicht.

Nur wenn viele eine Kompetenz anbieten und viele sich dafür interessieren, haben beide Seiten Alternativen und es entsteht Markt. Dieser erzeugt Preise, senkt Kosten und steigert Qualität – automatisch, niemand muss sich darum kümmern. Deswegen sind Marktschnittstellen hilfreich.

Was ein Unternehmen über einen solchen Markt kaufen kann, nennen wir Schalenkompetenz, den Rest Kernkompetenz. Was Schale und was Kern ist, entscheidet also der Markt, nicht das Unternehmen.

Eine übliche Funktion, zum Beispiel die EDV, besteht immer aus beiden Anteilen, der Kern- und der Schalenkompetenz. Wenn, wie üblich, die Funktion als Ganzes ausgelagert wird, dann wird Kernkompetenz zugekauft. Da es für den Kern aber keinen Markt gibt, entsteht eine asymmetrische Schnittstelle ohne Steuerung. Meist wird der Käufer zur gemolkenen Kuh. Damit Markt genutzt werden kann, muss vorher der Kern der Leistung abgetrennt werden. Wir unterscheiden vier Fälle:

**(1 und 2):** Wenn nur Schale gekauft oder nur Kern produziert werden soll, so wird die Intelligenz des Zuliefermarktes genutzt und die Konkurrenzkraft gesteigert – ideal.

**(3 und 4):** Wird Kern gekauft oder Schale produziert, wendet sich die Marktintelligenz gegen das Unternehmen. Wer seine Kernkompetenz kauft, wird ausgenutzt. Wer Schale produziert, betreibt Verschwendung. Beides senkt die Konkurrenzkraft.

**Der Konfliktfall 3** (Kernkompetenz soll gekauft werden) kann gelöst werden, indem der fehlende Markt erzeugt wird. Der Staat oder große Unternehmen können das.

**Im Konfliktfall 4** (Schalenkompetenz soll produziert werden, weil zum Beispiel kein Zulieferer den Anforderungen genügt) handelt es sich entweder nicht um Schalenkompetenz oder die eigene Leistung ist marktfähig. Das heißt: Es gibt einen guten Grund, diese zu verkaufen.

Im Kontext hoher Dynamik muss Zukauf oder Outsourcing mehr sein als simple Kostenreduktion. Es geht um die „Minimierung der Wertschöpfungstiefe“ durch vollständigen Zukauf aller Schalenkompetenz. Nur so ist die dynamikrobuste Intelligenz des Zuliefermarktes in Gebrauch zu nehmen.