



**TQU VERLAG**

**Kernkompetenz-  
analyse**

**VRIO Methode**

**Valuable, Rare, Imitate, Organization**

# Kernkompetenzanalyse VRIO Methode

## Valuable, Rare, Imitate, Organization

[Autor: Jürgen P. Bläsing](#)

Die Kernkompetenzen eines Unternehmens bestehen aus einem ganzen Bündel von Fähigkeiten und Fertigkeiten. In der Kombination kann ein Unternehmen seinen Kunden einen bestimmten Vorteil anbieten. Sie sind die Wurzeln des Erfolges, die einzelnen Produkte und Dienstleistungen sind die Früchte. Sie schaffen die Basis für eine zukunftsorientierte Steuerung der Organisation. Was zeichnet eine Kernkompetenz aus?

- Eine Quelle für wirtschaftlichen Erfolg: Kernkompetenzen erschließen Marktanteile in umsatz- und gewinnträchtigen Feldern (Valuable)
- Ein Unterscheidungsmerkmal: Kernkompetenzen sind wettbewerbsrelevant, wenn sie in ihrer Ausprägung selten sind (Rare)
- Ein Vorsprung im Wettbewerb: Kernkompetenzen können nicht so rasch kopiert werden (Imitate)
- Ein besonderes Organisationswissen: Kernkompetenzen bringen nennenswerte Kostenvorteile und sind Grundlage für den heutigen und künftigen Geschäftserfolg (Organization)

Die Beschäftigung mit den Kernkompetenzen ist besonders wichtig, um konsequent auf die Ressourcen der Organisation als Quelle der Wettbewerbsfähigkeit zu achten. Ziel ist es, sich ein umfassendes fundiertes Verständnis von Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erarbeiten, die eine Organisation in den Positionen und zukünftigen Erfolg verankert. Die Kernkompetenzanalyse nach dem VRIO Modell ist ein geeignetes Instrument, um in der Vielzahl der Parameter des unternehmerischen Erfolgs die wichtigsten herauszufinden. Die VRIO Methode unterstützt dies in einer strukturierten Art und Weise, allgemeine Kompetenzen von wahren Kernkompetenzen zu unterscheiden.

Dieses QUALITY APP bietet einen Rahmen für eine individuelle Kompetenzanalyse nach der VRIO Methode. Die Applikation unterstützt den Eigentümer, den Geschäftsführer und den Führungskreis bei der Analyse und der Gestaltung von Geschäftsressourcen. Die Applikation ist im Excel-Format und kann sofort eingesetzt werden.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, [verlag@tqu-group.com](mailto:verlag@tqu-group.com), [www.tqu-verlag.com](http://www.tqu-verlag.com)

# QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

## Lizenzvereinbarung

Dieses Produkt "Kernkompetenzanalyse VRIO Methode" wurde von uns mit großem Aufwand und großer Sorgfalt hergestellt. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt (©). Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Weitergabe, der Übersetzung, des Kopierens, der Entnahme von Teilen oder der Speicherung bleiben vorbehalten.

Bei Fehlern, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Nutzung dieses Softwareproduktes führen, leisten wir kostenlos Ersatz. Beschreibungen und Funktionen verstehen sich als Beschreibung von Nutzungsmöglichkeiten und nicht als rechtsverbindliche Zusicherung bestimmter Eigenschaften. Wir übernehmen keine Gewähr dafür, dass die angebotenen Lösungen für bestimmte vom Kunden beabsichtigte Zwecke geeignet sind.

Sie erklären sich damit einverstanden, dieses Produkt nur für Ihre eigene Arbeit und für die Information innerhalb Ihres Unternehmens zu verwenden. Sollten Sie es in anderer Form, insbesondere in Schulungs- und Informationsmaßnahmen bei anderen Unternehmen (Beratung, Schulungseinrichtung etc.) verwenden wollen, setzen Sie sich unbedingt vorher mit uns wegen einer entsprechenden Vereinbarung in Verbindung. Unsere Produkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Bitte melden Sie sich, wenn Sie ein Update wünschen.

Alle Ergebnisse basieren auf den vom Autor eingesetzten Formeln und müssen vom Anwender sorgfältig geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Hinweise und Anregungen zu verstehen.

Wir wünschen viel Spaß und Erfolg mit dieser Applikation

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

# QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

## Kernkompetenzanalyse VRIO Methode

### Hintergrund:

Die Kernkompetenz bezeichnet eine Fähigkeit bzw. Tätigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat. Sie ist Quelle für Kundennutzen, Imitationsschutz, Differenzierung oder Diversifikation. Die Beschäftigung mit den Kernkompetenzen ist besonders wichtig, um konsequent auf die Ressourcen der Organisation als Quelle der Wettbewerbsfähigkeit zu achten. Ziel ist es, sich ein umfassendes fundiertes Verständnis von Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erarbeiten, denen eine Organisation ihren derzeitigen und zukünftigen Erfolg verdankt. Die Kernkompetenzanalyse nach dem VRIO Modell ist ein geeignetes Instrument, um in der Vielzahl der Parameter des unternehmerischen Erfolgs die wichtigen herauszufinden. Die VRIO Methode unterstützt dies in einer strukturierten Art und Weise, allgemeine Kompetenzen von wahren Kernkompetenzen zu unterscheiden.

### Hinweise:

Diese QUALITY APPs eignen sich am besten für eine individuelle Kernkompetenzanalyse nach der VRIO Methode.

### Lösung:

Die Applikation wurde nach internationalen Veröffentlichungen gestaltet und aus der Erfahrung des Autors heraus ergänzt. Es können bis zu 25 Kriterien (Merkmal/Eigenschaft/Prozess/Ressource) nach den vier Parametern der VRIO Methode (Valuable, Rare, Imitate, Organization) mit ja (erfüllt) oder nein (nicht erfüllt) bewertet werden. Für jede der möglichen Kombinationen werden vordefinierte Grundaussagen eingeblendet, die einen ersten oft brauchbaren Hinweis auf die Kompetenzergabe und Kernkompetenzen herausstreifen, um mehrfelderlich thematisieren zu können. In dem Protokoll werden die Kriterien nach ihrer Kompetenzklasse von 5 (Kernkompetenz) bis 1 (geringe Kompetenz gegenüber dem Wettbewerb) sortiert dargestellt. Internationale Beispiele ergänzen das Angebot und verweisen auf interessante Internetadressen mit weiterer Information zum Thema.

### Anwendung:

Die Applikation unterstützt den Eigentümer, den Geschäftsführer und den Führungskreis bei der Analyse und der Gestaltung von Geschäftsressourcen. Die Applikation ist im Excel-Format und kann sofort eingesetzt werden.

### Arbeiten mit der Applikation:

Folgende Vorgehensweise kann empfohlen werden:

1. Auswahl der zu bearbeitenden Ressourcen (Prozesse, Produkte, Eigenschaften, Strategien etc.)
2. Zweckmäßige Detaillierung der ausgewählten Ressourcen
3. Spaltenweise Bewertung jeder Ressource nach Valuable, Rare, Imitate, Organization VRIO
4. Einzelergebnisse und Gesamtergebnis kritisch überprüfen, gegebenenfalls Korrekturen ausführen

### Schutz:

Dieses APP ist lauffähig unter Excel 2007 und aufwärts. Bei den eingetragenen Daten handelt es sich um Testdaten, sie müssen vor der Anwendung vom Benutzer gelöscht werden. Die Mappe ist insgesamt geschützt. Der Schutz kann nicht aufgehoben werden. Die einzelnen Blätter der Mappe sind durch einfachen Excel-Schutz geschützt. Einzelne Blätter oder Zeilen wie Spalten können ausgeblendet sein. Werden vom Anwender die eingerichteten Schutzmaßnahmen aufgehoben, lehnen die Autoren und der Verlag alle weiteren Verpflichtungen ab.

### Ergebnisse:

Alle Ergebnisse beruhen auf den vom Autor eingesetzten Regeln und Berechnungen, sie müssen vom Anwender sorgfältig auf ihre Eignung geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Vorschläge, Hinweise oder Anregungen zu verstehen.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

## Kernkompetenzanalyse VRIO Methode

	Merkmal/Eigenschaft/Prozess/Ressource	V	R	I	O	Competitive Implication	Kompetenzklasse
		Valuable?	Rare?	Costly to Imitate?	Exploited by the Organization?		
		von Wert?	selten?	schwer zu imitieren?	Können wir das?	Situation im Wettbewerb	
1	Merkmal 1	ja	nein	ja	ja	geringe Wettbewerbsvorteile	1
2	Merkmal 2	ja	nein	ja	ja	geringe Wettbewerbsvorteile	1
3	Merkmal 3	ja	ja	ja	ja	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz	5
4	Merkmal 4	ja	nein	ja	ja	geringe Wettbewerbsvorteile	1
5	Merkmal 5	ja	ja	nein	ja	zeitlich begrenzter Wettbewerbsvorteil	3
6	Merkmal 6	ja	ja	ja	ja	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz	5
7	Merkmal 7	ja	ja	ja	ja	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz	5
8	Merkmal 8	ja	ja	ja	nein	möglicher temporärer Wettbewerbsvorteil durch Organisationsänderung und -veränderung	4
9	Merkmal 9	ja	ja	nein	ja	zeitlich begrenzter Wettbewerbsvorteil	3
10	Merkmal 10	nein	nein	nein	ja	eigene Organisation ändern, keine Wettbewerbsvorteile	1
11	Merkmal 11	ja	nein	ja	ja	geringe Wettbewerbsvorteile	1
12	Merkmal 12	ja	ja	ja	ja	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz	5
13	Merkmal 13	ja	ja	ja	ja	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz	5
14	Merkmal 14	nein	ja	nein	ja	möglicher temporärer Wettbewerbsvorteil durch Kostenmanagement	2
15	Merkmal 15	nein	nein	nein	ja	Gewinn im Wettbewerb	2
16	Merkmal 16	nein	ja	ja	ja	möglicher Wettbewerbsvorteil durch Kostenmanagement	2
17	Merkmal 17	nein	ja	nein	ja	möglicher temporärer Wettbewerbsvorteil durch Kostenmanagement	2
18	Merkmal 18	ja	nein	ja	ja	geringe Wettbewerbsvorteile	1
19	Merkmal 19	ja	nein	ja	ja	geringe Wettbewerbsvorteile	1
20	Merkmal 20	nein	nein	ja	nein	keine oder geringe Kompetenz	0
21	Merkmal 21	ja	nein	ja	ja	geringe Wettbewerbsvorteile	1
22							--
23							--
24							--
25							--

# Kernkompetenzanalyse VRIO Methode

## Ergebnisse

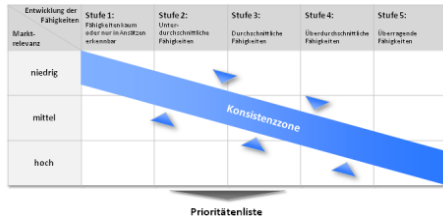
	Merkmal/Eigenschaft/Prozess/Ressource	Situation im Wettbewerb
1	Merkmal 6	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz
2	Merkmal 7	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz
3	Merkmal 12	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz
4	Merkmal 13	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz
5	Merkmal 3	anhaltender Wettbewerbsvorteil, hohe Kompetenz
6	Merkmal 8	innovative Organisationsänderung notwendig
7	Merkmal 5	zeitlich begrenzter Wettbewerbsvorteil
8	Merkmal 9	zeitlich begrenzter Wettbewerbsvorteil
9	Merkmal 15	Gleichheit im Wettbewerb
10	Merkmal 14	möglicher temporärer Wettbewerbsvorteil durch Kostenmanagement
11	Merkmal 17	möglicher temporärer Wettbewerbsvorteil durch Kostenmanagement
12	Merkmal 11	möglicher Wettbewerbsvorteil durch Kostenmanagement
13	Merkmal 10	eigene Organisation ändern, keine Wettbewerbsvorteile
14	Merkmal 21	geringe Wettbewerbsvorteile
15	Merkmal 19	geringe Wettbewerbsvorteile
16	Merkmal 11	geringe Wettbewerbsvorteile
17	Merkmal 18	geringe Wettbewerbsvorteile
18	Merkmal 2	geringe Wettbewerbsvorteile
19	Merkmal 4	geringe Wettbewerbsvorteile
20	Merkmal 1	geringe Wettbewerbsvorteile
21	Merkmal 20	keine oder geringe Kompetenz
22		
23		
24		
25		

## Kernkompetenzanalyse VRIO Methode

Beispiele

### Kernkompetenzanalyse

Prioritätenliste als Matrix zur Organisation und Management der Kernkompetenzen



### Kernkompetenzanalyse

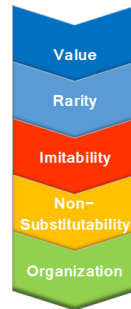
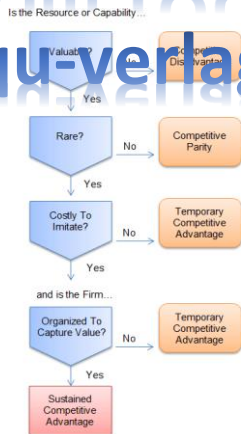
Praxisbeispiele kombinierter Tools

Ist die Ressource oder Fähigkeit...						
von Wert?	selten?	schwer imitierbar?	abhegbar?	Implikationen für den Wettbewerb	Vermutete Performance	Kompetenzgrad
Nein	-	-	Nein	Wettbewerbsnachteil	Unter Normalwert	Kompetenz 1. Ordnung
Ja	Nein	-	-	Wettbewerbsparität	Normalwert	Kompetenz 2. Ordnung
Ja	Ja	Nein	-	Temporärer Wettbewerbsvorteil	Über Normalwert	Kernkompetenz
Ja	Ja	Ja	Ja	Anhaltender Wettbewerbsvorteil	Deutlich über Normalwert	

Quelle: <http://www.charteo.de/PowerPoint/Marketing-Business-Themen>

# Quality APPs im TQU VERLAG

[www.tqu-verlag.de](http://www.tqu-verlag.de)



Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kernkompetenz>

Quelle: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>

Quelle: <http://voon-management.com/files/voon-management.com/media/blog/20140320-IN-VRIO%20Grafik%20Blog.png>

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

# Kernkompetenzanalyse VRIO Methode

Beispiele

## VRIO Analysis : Impact on Performance

Valuable ?	Rare ?	Difficult to Imitate ?	Supported by Organization ?	Competitive Implications	Performance
No				Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No			Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Temporary Above Normal
Yes	Yes	Yes	No	Sustainable Competitive Advantage	Sustainable Above Normal
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable Competitive Advantage	Sustainable Above Normal



Quelle: [http://www.kraker-b.com/files/Dictionary\\_riviana/analysis.html](http://www.kraker-b.com/files/Dictionary_riviana/analysis.html)

Quelle: <http://www.foxtele.com/val/te/vrio/analysis/>

Quality APPs im TQU VERLAG  
www.tqu-verlag.de



### 5 VRIO Analysis

What Makes Starbucks So Special??



UNIVERSITAT ID VALÈNCIA

### VRIO ANALYSIS

FORECASTING ASSET IMPACT ON PERFORMANCE

VALUABLE	RARE	DIFFICULT TO IMITATE	COMPANY SUPPORT	COMPETITIVE IMPLICATIONS	EXPECTED PERFORMANCE
NO				Competitive Disadvantage	Below Normal
YES	NO			Competitive Parity	Normal
YES	YES	NO		Transient Advantage	Above Normal
YES	YES	YES		Sustainable Advantage	Above Normal

Quelle: <http://de.slideshare.net/DavidSorianoMcGuinness/starbucks-coffee-analysis>

Quelle: <http://blog.bearing-consulting.com/2014/12/09/strategic-evaluation-ebay/>

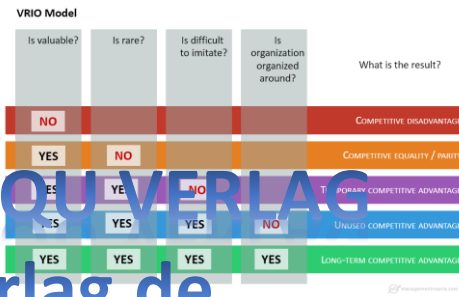
TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com



## Kernkompetenzanalyse VRIO Methode

Beispiele

Resource/ Capability	Value	Rarity	Costly to Imitate	Organization	Value Creation
Specialized Labor/Talent	Yes - Add to Service	No - Training	No - Can be Adapted	Yes	Parity
High-Quality Ingredients	Yes - Adds to Value	No - Can be used elsewhere	Yes - Expensive	Yes	Parity
Barrito Process Standardization	Yes - Faster Service	No - Qdoba	Yes - Business Process Reform	Yes - Consistency	Parity
Fast-Casual Dining Experience	Yes - Premium Price	Yes - Unique Offerings	Yes - Ability to Copy and Paste	Yes - Consistent Execution	Parity
Supplier Relations Organic and Locally Sourced	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable Advantage
Brand/Reputation - Word of Mouth	Yes - Strengthens Perceptions	Yes - Unique Brand	Yes - High Effort to Duplicate	Yes - Increases Perceived Value	Sustainable Advantage



Quelle: <https://sites.google.com/site/chiptoleanalysis/internal-analysis-resources-capa>

Quelle: <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>

Competences	V	R	I	O	
Strong corporate culture, the Persson family's legacy and influence is key to H&M's culture	✓	✓	✓	✓	Sustainable Competitive Advantage
The family's long-term commitment and majority ownership provide a strong financial foundation	✓	✓	✓	✓	Sustainable Competitive Advantage
Competent leaders, three generations of the Persson family	✓	✓	✓	✓	Sustainable Competitive Advantage
Highly motivated workforce, whose personal qualities matter much more than formal qualifications and credentials	✓	✓	✓	✓	Sustainable Competitive Advantage
Strong branding & market position	✓	✓	✓	✓	Sustainable Competitive Advantage
Rapid expansion through replication of their store concept	✓	✓	✓	✓	Sustainable Competitive Advantage
Ability to deliver new collections within a month of initial design	✓	✓	✓	✓	Sustainable Competitive Advantage
Particular and flexible store layout and their unique design	✓	✓	✓	✓	Temporary Competitive Advantage
Collaboration with famous designers to produce new collections	✓	✓	✓	✓	Temporary Competitive Advantage
Encourages experimentation, trial and error learning, decision making, initiatives, encourages to try new ideas	✓	✓	✓	✓	Temporary Competitive Advantage
H&M's business model: 'fast fashion' and 'cheap and chic'	✓	✓	✓	✓	Temporary Competitive Advantage
Sophisticated SCM system	✓	✓	✓	✓	Competitive Parity

Quelle: <http://www.genealogykazmaier.com/2015/04/competitive-advantage-h-in-fast-fashion.html>

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com