

Kernkompetenzen: Wettbewerbsvorteile sichern

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass viele Unternehmen sich in mehreren verschiedenen Märkten engagieren, aber in keinem eine besondere herausragende Rolle spielen. Dieser letzte Effekt tritt ein, weil in der Regel begrenzten Ressourcen des Unternehmens (Budgets, Mitarbeiter, Zeiteinsatz) auf viele Aktivitäten aufgeteilt werden. Anstelle sich darauf zu besinnen, welche Stärken im Unternehmen besonders ausgeprägt oder schwer von Mitbewerbern nachzuahmen sind und alle Anstrengungen darauf auszurichten, kommt es zu einer Verschwendung der Ressourcen.

Nicht jede Unternehmensstärke ist eine Kernkompetenz

Nun ist es so, dass gerade die Kernkompetenzen im Unternehmen dafür sorgen, dass bedeutende Wettbewerbsvorteile entstehen können. Kernkompetenzen basieren immer auf Stärken eines Unternehmens. Doch nicht jede Stärke stellt automatisch eine Kernkompetenz dar. So ist zum Beispiel die lebenslange Garantie für Produkte an sich keine Kernkompetenz, wohl aber eine außergewöhnliche Stärke des Unternehmens. Auch besondere Mitarbeiterqualifikationen oder herausragende Qualitäten bei Produkten oder Leistungen sind keine Kernkompetenzen. Es sind schlichtweg Stärken. Zumindest so lange, bis andere Wettbewerber nachziehen und ähnliche Leistungsversprechen abgeben.

Wer als Unternehmen über wahre Kernkompetenzen verfügt, kann damit ganz klare Wettbewerbsvorteile sichern. Voraussetzung ist jedoch, dass die entsprechenden Kundengruppen diese Kernkompetenzen auch wahrnehmen. Es reicht nicht, gut zu sein und niemand bemerkt es. Zur Herausstellung von Kernkompetenzen gehört es also, darüber aktiv und regelmäßig zu den Zielgruppen hin zu kommunizieren. Doch was genau sind eigentlich Kernkompetenzen und wie können sie erworben oder entwickelt werden?

Als Kernkompetenzen werden die strategischen Fähigkeiten eines Unternehmens bezeichnet, deren Vorhandensein für den nachhaltigen Erfolg im Markt verantwortlich ist. Damit ist nichts anderes gemeint als „das Vorhandensein von Fähigkeiten, mit denen die Probleme von Kunden nachhaltig gelöst werden können“.

Von einer Kernkompetenz spricht man, wenn fünf Kriterien gleichermaßen erfüllt sind

1. Ein deutlich sichtbarer Kundennutzen ist vorhanden und wird von den entsprechenden Zielkunden als solcher auch erkannt
2. Es existieren deutliche Alleinstellungsmerkmale oder Nachahmungsbeschränkungen für Mitbewerber. Diese sorgen dafür, dass aus Kundensicht eine Einzigartigkeit besteht
3. Das Unternehmen ist in der Lage, diese Fähigkeit bei der Marktbearbeitung zielfördernd und wertschöpfend einzusetzen
4. Die Fähigkeiten und Ressourcen lassen sich erhalten und weiter entwickeln und lassen sich möglichst lang nutzen
5. Es besteht ein grundsätzlicher Schutz vor Austauschbarkeit durch andere Fähigkeiten oder Ressourcen von Mitbewerbern

Erst das Vorhandensein aller fünf Anforderungskriterien erzeugt nachhaltige und besondere Kernkompetenzen. Es handelt sich dann um diejenigen unternehmensspezifischen Fähigkeiten, die Wettbewerbsvorteile sichern.

Kernkompetenzen: Wettbewerbsvorteile sichern

Kernkompetenzen im Unternehmen identifizieren

Um Kernkompetenzen im Unternehmen zu identifizieren, oder aber die Grundlage für zukünftige Kernkompetenzen zu schaffen, sollten unternehmensspezifisches Wissen und Können in vier Bereichen ermittelt werden:

1. **Die Sicht der Kunden:** wofür stehen das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen, seine Mitarbeiter im Besonderen? Was genau macht das Image aus? Welche besonderen Fähigkeiten werden dem Unternehmen zugeschrieben?
2. **Besondere Menschen und Schlüsselbereiche:** gibt es Schlüsselpersonen, die für das Unternehmen praktisch unersetzbar sind? Wie sieht es aus mit Technologien im Unternehmen oder Schlüsselbereichen, die einzigartige Ergebnisse oder Geschäftsprozesse ermöglichen?
3. **Die Ursachen für das Vorhandensein von Erfolgsprodukten:** was genau ermöglicht die Hervorbringung von außergewöhnlich erfolgreichen Produkten oder Dienstleistungen?
4. **Der Vergleich zu den führenden Wettbewerbern:** wie ist das Unternehmen im Benchmarking-Vergleich aufgestellt? Welche herausragenden Fähigkeiten sind im Unternehmen vorhanden? Wo gibt es deutliche Alleinstellungsmerkmale? Was gelingt besser und wo gibt es Ansätze, den Abstand zu Wettbewerbern weiter zu vergrößern?

Die Konsequenz für Unternehmen liegt auf der Hand

Unternehmen sollten sich bewusst auf Aktivitäten fokussieren, bei denen sie auf besonderen Stärken aufbauen oder bei denen sie strategische Vorteile gegenüber Mitbewerbern realisieren können. Um tatsächliche Wertschöpfung für das Unternehmen aufzubauen, sollten alle Aktivitäten daraufhin untersucht werden, ob Sie einen Mehrwert für das Unternehmen beitragen können.

Im Zweifelsfall bedeutet das, sich aus Märkten zurückzuziehen, in denen die Wertschöpfung gering oder nur durchschnittlich ist. Die freiwerdenden Ressourcen können besser dort eingesetzt werden, wo sie einen höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern können.

[Marc Sobolewski]

Marc Sobolewski ist ein umsetzungserfahrener Vertriebsberater, Change Management Experte, Trainer und Autor. Seine Arbeitsschwerpunkte sind entlang der Wertschöpfungskette in Marketing und Vertrieb angesiedelt, z.B. Zusammenarbeit mit Verkaufsteams (Innen- und Außendienst-Teams) und Potenzialausschöpfung. Darüber hinaus leitet und begleitet er strategisch wichtige Veränderungsprojekte (Prozesse, Umorganisationen und IT-System-Wechsel) durch alle Phasen, einschließlich Konzeption und praktische Implementierung von Change Management Aktivitäten. Mehr als 120 Fachartikel sind seit 2005 von ihm veröffentlicht worden.