

Kernkompetenzen erkennen und ausbauen – leicht gesagt und schwer getan

Der Aufbau von Kernkompetenzen gilt heute als ein „strategisches Muss“. Doch worauf ist zu achten, wenn man die Kernkompetenzen des Unternehmens auffinden und strategisch nutzen will? Hier finden Sie die wichtigsten Kriterien zur Identifikation von Kernkompetenzen, einen Blick auf die Schwierigkeiten, die damit verbunden sein können und Hinweise, wie man dabei vorgehen kann.

Die Strategie-Experten sind sich einig: Ohne Kernkompetenzen kommt heute kein Unternehmen aus und schon gar nicht weiter. Ob gute Mitarbeiter, eine innovative Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder eine gesunde Kapitalausstattung, die Hitliste der zitierten Kompetenzen ist erstaunlich lang. Doch handelt es sich dabei tatsächlich um Kernkompetenzen, um die „strategischen Kronjuwelen“ des Unternehmens, oder wird hier nur ein neues Schlagwort für „Stärke“ geprägt? Auch wenn man häufig diesen Eindruck gewinnt – Kernkompetenz meint deutlich mehr als nur „Stärke“. Gemeint sind vielmehr jene Fähigkeiten des Unternehmens, die auch und gerade in dynamischen Umfeldern klare strategische Wettbewerbsvorteile versprechen und somit eine entscheidende Rolle für die strategische Entwicklung des Unternehmens spielen. Prahalad und Hamel, die wohl bekanntesten Vertreter dieses Konzepts, nennen drei wesentliche Merkmale, durch die sich Kernkompetenzen auszeichnen und von bloßen Stärken unterscheiden:

1. Kernkompetenzen lassen sich nicht imitieren! Nur wenn die Konkurrenz die Kompetenz des Unternehmens nicht nachahmen kann, ergibt sich daraus ein klarer Wettbewerbsvorteil. Erforderlich ist dafür die überdurchschnittliche Beherrschung einer Aktivität. Viele Unternehmen verfügen über eine Reihe von Fähigkeiten, die notwendige Voraussetzung zum Bestehen in der Branche sind, diese begründen jedoch noch keinen Wettbewerbsvorteil, wenn die Konkurrenz sie ebenfalls beherrscht.

2. Kernkompetenzen liefern einen klaren Kundennutzen! Erst die eindeutige Kundenorientierung führt zur Entwicklung von Produkten, die einen Zusatznutzen liefern. Was nützt ein perfektes Produkt, das die gesamte Entwicklungskompetenz des Unternehmens vereint, wenn der Kunde die zusätzlich angebotenen Produktmerkmale nicht braucht oder nicht bereit ist, einen höheren Preis dafür zu bezahlen?

3. Kernkompetenzen lassen sich in verschiedenen Produkten und Märkten einsetzen! Diese Transferierbarkeit ermöglicht ein schnelles innovatives Vorgehen, das in einem dynamischen Umfeld von besonderer Bedeutung ist. Die ermittelten Fähigkeiten dürfen deshalb nicht zu spezifisch sein, sondern müssen einen übergeordneten Charakter haben. Wer glaubt, 20 Kernkompetenzen zu besitzen, der denkt noch nicht abstrakt genug.

Prominentes Beispiel für eine erfolgreiche Kompetenzstrategie ist das US-Unternehmen 3M. Dessen Kernkompetenz besteht in einer weit überdurchschnittlichen Innovationskraft. Der Erfolg: über 30% des Umsatzes werden mit Produkten erwirtschaftet, die weniger als 4 Jahre alt sind.

Doch solche Erfolge setzen einiges voraus, weil sie meist ein radikales Umdenken bei der Entwicklung und Durchsetzung von Strategien notwendig machen. Wer sich also auf diesem Weg nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen will, wird seine Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung komplett überdenken müssen: Die Identifikation von Kernkompetenzen lässt sich weder an eine Stabsstelle delegieren, noch kann die Unternehmensspitze einsam darüber entscheiden. Wichtig ist vielmehr, dass in allen strategisch wichtigen Bereichen des Unternehmens ein gemeinsames Verständnis über die Kernkompetenzen entsteht.

Dazu sollte in einem ersten Schritt ein **Kompetenz-check-up** durchgeführt werden, welcher die Stärken und Fähigkeiten des Unternehmens möglichst erschöpfend erfasst. Dafür ist die Mitarbeit vieler gefragt, denn ein großer Teil dieses Wissen wird nicht zentral, sondern nur vor Ort in den Geschäftsbereichen und Abteilungen erschlossen werden können. Dieses „implizite“ Wissen über die Fähigkeiten gilt es aufzudecken und für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen. Kompetenzstrategien kommen also kaum ohne professionelles Wissensmanagement aus.

Im zweiten Schritt muss eine **Bewertung** erfolgen, in deren Rahmen die ermittelten Stärken und Fähigkeiten auf ihre strategischen Leistungspotentiale zu prüfen sind: Bringt diese Fähigkeit einen Kundennutzen? Ist sie schwer zu imitieren? Lässt sie sich auch in anderen Märkten oder Produkten nutzen? Nicht selten läuft dieser Prozess konfliktär ab, da Urteile dieser Art nicht eindeutig zu treffen sind und vielfach von alten Denkmustern, lieben Gewohnheiten aus der Vergangenheit und auch Veränderungsängsten überlagert werden können. Ob und inwieweit beispielsweise das Marketingkonzept nicht-imitierbar, die Vertriebsstruktur „kundennutzenstiftend“ oder die entwickelte Technologie auch auf zukünftige Märkte transferierbar ist, darüber kann je nach Standpunkt und Verantwortungsbereich trefflich gestritten werden.

In dieser Gefahr liegt aber auch eine Chance: **verschiedene Perspektiven** zu überprüfen und bislang ungeahnte Alternativen aufzuzeigen. Wer hätte beispielsweise gedacht, dass aus einem Autoreifen-Hersteller einmal eine Sportartikel- und Matratzenfirma wird, wie bei Dunlop geschehen? Oder dass sich eine Brauerei plötzlich als Immobilienverwaltung definiert? Gerade bei der Debatte um die Transferierbarkeit der Kompetenzen können innovative Strategien entstehen, die mit den bislang bedienten Märkten wenig oder gar nichts zu tun haben.

Gelingt es also, durch den Identifikationsprozess Einigkeit über die heutigen und zukünftig zu entwickelnden Kernkompetenzen des Unternehmens zu erzielen, ergibt sich die Chance zu einem „doppelten“ Gewinn, der in einer innovativen Wettbewerbsstrategie und zugleich in einem starken Commitment des Managements mit dieser besteht.

Und hier liegt auch der besondere Vorteil einer Konzentration auf Kernkompetenzen: Da viele Unternehmen den mühsamen Prozess der Kompetenzidentifikation scheuen und ihre Vorstellung von Strategie als „Chefsache“ beibehalten, verzichten sie auf diese Möglichkeit, einzigartige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Wer sich dagegen der Herausforderung stellt, hat gute Chancen, im Wettbewerb auch langfristig die Nase vorne zu haben.

(Hanna Fearn)

Literatur:

Prahalad, C.K./Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, Jg. 1991, Heft 2, S. 66 – 78
Hamel, G./ Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995