

Eigene Stärken und Schwächen kennen

# Kernkompetenzen sind oft ein vergrabener Schatz

«Kernkompetenz sage ich, Kernkompetenz und nochmals Kernkompetenz . . .» Wie oft würden wir diesen Ausspruch in Geschäftsführungs- und Vorstandssitzungen wohl vernehmen, wenn wir als Maus von Unternehmen zu Unternehmen wanderten? Und wie hört es sich im eigenen Unternehmen an, ähnlich? Sind im Unternehmen Kernkompetenz, USP (Unique Selling Proposition) oder englisch «core competence» überhaupt definiert?

*Dr. Markus Hess*

Mit Leichtigkeit liessen sich folgende drei Wetten mit hoher Gewinnchance eingehen:

1. Wenn man jedes seiner Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsmitglieder gleichzeitig und unabhängig voneinander nach der oder den Kernkompetenzen des Unternehmens befragt, wird man sehr unterschiedliche Antworten erhalten.

2. Wenn man fragt «Was können wir wirklich gut?», wird man ebenso verschiedene Antworten erhalten.

3. Wenn man die Manager dann zusammen an einem Tisch die Kernkompetenz erarbeiten lässt, wird eine Definition in dieser oder ähnlicher Form herauskommen: «Unsere Kernkompetenz liegt in der Herstellung von Präzisionsteilen mit hohen Volumina für die Automobilindustrie.»

## Zu austauschbar

Selbstverständlich könnte Herstellung beispielsweise mit Verkauf oder Entwicklung, die Präzisionsteile mit Standardware oder Einzelanfertigungen, die hohen Volumina

mit Kleinstvolumina oder «made to order» und die Automobilindustrie durch irgendeine andere Industrie ersetzt werden. Dennoch: Tolle Definition, nicht wahr? Die Maus würde vermutlich fragen, wenn sie Englisch spräche: So what? Wie viele der Konkurrenten werden diese oder eine ähnliche Definition von ihrer Kernkompetenz haben, 50 Prozent, 70 oder gar 90 Prozent?

Man sollte sich immer wieder fragen, wenn man mit seiner Botschaft seiner Kernkompetenz beeindrucken bzw. für sich gewinnt bzw. gewinnen möchte. Sind die Kernkompetenzen so klar definiert, dass der (poten-



zielle) Kunde gar nicht an einem vorbei kann, wenn er in diesem Bereich eine Lösung sucht? Ist die Botschaft so klar und eindeutig, dass jeder der eigenen Mitarbeiter diese in einem Gespräch mit Freunden, angesprochen auf seine Arbeitgeberfirma, klar und überzeugt überbringt? Sehen wir uns die zuvor formulierte Definition einmal näher an:

1. Sie beinhaltet und impliziert nicht den Nutzen, den der Kunde von unserer Kernkompetenz hat. Was ist, wenn man zwar all seine «Kernkompetenzen» beherrscht, diese aber für den Kunden nicht von Belang sind? Oder andere Dinge, Eigenschaften, Dienstleistungen viel wichtiger für ihn sind?

2. Sie konzentriert sich auf eine Industrie! Was aber ist, wenn diese Branche aufgrund von Konjunkturproblemen, einer nicht erwarteten Innovation oder unvorhergese-

henen Ereignissen einen «Husten» kriegt? Wird die Firma dann eventuell an einer «Lungenentzündung» sterben?

3. Sie ist von den meisten Mitbewerbern nicht unterscheidbar. Wie aber kann man in einem begrenzten Markt bestehen, wenn man austauschbar ist bzw. sich nicht von den Konkurrenten abhebt?

### Beispiel aus der Praxis

Ein gutes Beispiel für die Problematik der passenden Definition von Kernkompetenzen liefert die amerikanische Eisenbahnindustrie. Diese in der Zeit zwischen Ende des 19. Jahrhunderts und Anfang des 20. Jahrhunderts extrem prosperierende Industrie ist neben schwierigen gesetzlichen Rahmenbedingungen daran zugrunde gegangen, dass sie einerseits den Kundennutzen, das

heisst den Transport von A nach B, nicht genügend in ihre Überlegungen mit einbezogen hatte und andererseits daran, dass sie übersah, dass der Transport von Gütern und Personen nicht schienengebunden sein muss, sondern auch auf der Strasse und in der Luft erfolgen kann. Hätten die damaligen Eisenbahngesellschaften ihre Kernkompetenz im Transportwesen allgemein, das heisst der Beförderung eines Guts oder einer Person von A nach B gesehen, würden vermutlich heute die meisten Trucking- und Luftfahrtfirmen den Nachkommen der ehemaligen Eisenbahnmagnaten gehören.

Erst wenn sich die Spielregeln in einem Markt aufgrund der eigenen Präsenz verändern, kann man sich sicher sein, dass man a) einen Kundennutzen anbietet, der auch vom Kunden angenommen wird, b) man etwas so gut beherrscht, dass die Konkurrenten versuchen, einen zu kopieren, und

Anzeige

» **Flexibel bauen**  
cleveres System mit nachhaltiger Wirkung.



De Meeuw AG  
Holzbau Modulbau

Wiesenstrasse 1  
CH-9463 Oberriet  
T +41 (0) 71 763 70 20  
info@demeeuw.ch  
www.demeeuw.ch

**De Meeuw bietet massgeschneiderte und schlüsselfertige Gebäudelösungen, für permanente wie temporäre Bauten, in jeder Grössenordnung.**

De Meeuw verblüfft als Generalunternehmer durch ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis und bietet Lösungen die schnell verfügbar sind, sowie höchst funktionellen und ästhetischen Kriterien entsprechen.

» De Meeuw – Mehrwert durch Qualität und Effizienz.

modulbau



c) ein Vorsprung existiert, den es wert ist, zu erhalten.

## Erfolg durch Strategie

Schauen wir uns den Transportsektor stellvertretend für viele andere Branchen der vergangenen 30 Jahre einmal näher an. Hier existierte in der Luftfahrt in den USA bis zu Beginn der 1970er-Jahre und in Europa bis zu Beginn der 1990er-Jahre ein Equilibrium, in dem die Marktteilnehmer sich mehr oder weniger gemütlich eingerichtet hatten. Es wurde zwar viel über Konkurrenz gesprochen, aber im Grossen und Ganzen hatte eine jede Fluggesellschaft ihr Territorium abgesteckt. Erst als in den USA Southwest Airlines und in Europa Ryan Air angingen, mit einer klar definierten Strategie (Direktflugverbindungen, höchstmögliche Auslastung der Flugzeuge, niedrige Turn-Around-Zeiten, ein Flugzeugtyp und der damit verbundenen Vorteile in Wartung und Personal ...) ihre Kernkompetenzen «wenig Administration», «hohe Frequenzen» und «Spass bei der Arbeit» auszuspielen, veränderten sich die Spielregeln. Der Nutzen «Fliegen zum Bus bzw. Bahnpreis» benötigte beim Kunden keine Übersetzung und wurde schnell von «alten» wie auch insbesondere «neuen Kunden» angenommen. An diesem Beispiel wird deutlich, dass selbst bei einer marktüblichen Leistung, dem sicheren Flug von A nach B, durch Konzentration auf spezifische Stärken eine Differenzierung erfolgen kann, die sogar den Markt verändert.

## Querdenken etablieren

Interessant ist zu beobachten, dass diese Innovationen, die Spielregeln verändern, meistens nicht von Firmen eingeführt werden, die ihren jeweiligen Markt aus dem Effeff «kennen», sondern von Neugründungen, die einen völlig neuen Blick auf die Bedürfnisse des Kunden werfen. Die meisten angestammten Firmen in einem Marktseg-

ment fliegen wie eine Wespe immer wieder gegen das Fensterglas, anstatt Abstand zu nehmen und einen völlig neuen Weg zu finden. Es ist regelrecht faszinierend, da diese Firmen an sich einen grossen zeitlichen Vorsprung und ein unglaubliches Markt- und Kundenwissen besitzen. All dies nützt aber nichts, wenn sie nicht in der Lage sind, immer wieder ihren Status quo zu überprüfen, die eventuell vermeintliche Kernkompetenz auf den Prüfstein zu stellen und somit auch immer wieder den «angebotenen» Kundennutzen zu überprüfen. Anmerkungen wie «da macht der Handel nicht mit», «das hätten sicherlich schon andere versucht», «so was hat es noch nie gegeben» oder auch «dies ist nicht unsere Kernkompetenz» sind die «Killerkriterien», die oft gute Ansätze im Keim ersticken lassen.

Einer der Faktoren, der Jack Welch zu seiner heutigen Reputation verholfen hat, war die Installation einer kleinen Gruppe, die sich tagaus, tagein damit beschäftigt hat, wie man General Electric (GE) am meisten schaden könnte. Dieses «Diagonaldenken» oder auch vermeintliche Nachteile in Vorteile zu wandeln fehlt vielen heutigen Firmen. Gepaart mit einer Unternehmenskultur, die den «Mut zu neuen Wegen» eher blockiert als fördert, entsteht eine Mischung, die echten Kundennutzen und die dafür benötigten Kernkompetenzen verhindert.

## Bedeutung für den Alltag

Wir müssen neugierig bleiben wie die Maus auf der Suche nach Käse. Allzu leicht verliert man sich im Alltagsgeschäft. Prozesse werden optimiert, Aktionen geschmiedet, Werbekonzepte erstellt und verworfen und dabei geht vergessen, dass der Kunde für die Lösung eines Problems oder für ein Versprechen zahlt, das er erfüllt haben möchte. Wir müssen aufmerksam hinhören, wenn der Kunde von seinen Problemen, seinen Märkten und seinem Umfeld erzählt. Es gibt kaum einen besseren «Ideenkasten» als in-

tensiv geführte Gespräche mit seinen Kunden. Ein gutes, offenes und ehrliches Gespräch bringt viel mehr als vier Wochen lang um die Welt zu jetten und gestresst durch Zeitverschiebungen, Verspätungen usw. in den Gesprächen nur zuzuhören anstatt intensiv hinzuhören. Dabei muss man so kritisch und skeptisch sein, wie dies ein Neukunde ist, und darf seine eigenen Produkte und Leistungen nicht verteidigen, bevor man nicht genau hingehört hat, was die Anliegen der Kunden sind.

## Konstruktiv hinterfragen

Wir sollten immer wieder hinterfragen, welchen Vorteil sich der Kunde aufgrund eines Angebots erhofft und welchen Nutzen er daraus zieht. Wenn diese Aussagen klar und deutlich herausgearbeitet sind, geht es ans «Übersetzen». Welche Stärken benötigen

wir, um diesen Kundennutzen zu generieren? Welche hiervon besitzen wir schon und wie können wir diese nutzen, um dem Kunden ein Angebot zu unterbreiten, welches er mit Begeisterung annimmt und mit Freu-

de bezahlen wird? Fragen wir zudem unsere Kollegen und Mitarbeiter nach den Stärken unseres Unternehmens und gleichen diese mit den benötigten ab. Sollte es Differenzen geben, thematisieren wir diese und besitzen den Mut, unsere Kernkompetenzen mit Hinsicht auf den Kundennutzen neu zu definieren; damit wir zukünftig den Markt bestimmen und nicht dieser uns. ■

### Porträt



Dr. Markus Hess ist geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Think-Beyond und Eigentümer von [www.schoggimail.com](http://www.schoggimail.com). Er war in vier Geschäftsleitungen mittelständischer Unternehmen tätig und hat drei Unternehmen aufgebaut. Seit einigen Jahren arbeitet er als Coach und Berater für mittelständische Unternehmen und verwendet erfolgreich Erkenntnisse aus der Natur (u. a. verwendet er auch Pferde für seine Führungstrainings), um mithilfe der Bionik unkonventionelle Lösungen für organisatorische und technische Probleme in Unternehmen zu finden. Zusätzlich arbeitet er noch als Dozent für Marketing, Strategie und Organisation.

### Fragen



Dr. Markus Hess

Geschäftsführer

Think-Beyond

Rheinstrasse 4, 8193 Eglisau

Tel. 043 300 93 48

[markus.hess@think-beyond.com](mailto:markus.hess@think-beyond.com)

[www.think-beyond.com](http://www.think-beyond.com)



Anzeige



## Für Unternehmer, die auch ihre gesunden Mitarbeiter pflegen.

Prävention dank Gesundheitsmanagement.

Wussten Sie, dass die Unternehmen in der Schweiz wegen Personalabsenzen von über 169 Millionen Stunden jährlich Geld in Milliardenhöhe verlieren? Eine Zahl, die nicht unserer blühenden Fantasie entspringt. Sondern statistisch belegt ist. CSS ist die Unternehmensversicherung, die schon beim gesunden Mitarbeiter beginnt. Mit einem Präventionskonzept, das hilft, krankheitsbedingte Ausfälle zu verhindern. Auf dass so wenig wie möglich von Ihrem Geld in Absenzen versickert. Welche Möglichkeiten Ihnen daraus erwachsen? Wählen Sie Telefon 058 277 11 11 oder senden Sie ein E-Mail an [info.unternehmen@css.ch](mailto:info.unternehmen@css.ch).



CSS

Versicherung